

PENGARUH ORIENTASI PROFESIONAL DAN ORIENTASI MANAJERIAL TERHADAP KONFLIK PERAN



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

RIYAD MEKA PERMANA
NIM. C2A606093

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2010**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tidak adanya kepastian yang dapat dijadikan padanan (*standard*) yang dapat diterapkan dalam semua kondisi dan perubahan lingkungan (*contingency*), merupakan suatu tantangan tersendiri bagi manajemen dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya. Dalam ketidakpastian itu, teori kontinjensi memberikan cara untuk memandang berbagai perubahan dan sistem definitif yang diadopsi oleh organisasi dalam lingkungan yang tidak pasti.

Secara historis teori kontinjensi sejak disampaikan oleh Burn dan Stalker (1961) yang dalam tahun 1950-an melakukan riset *task environment* di Inggris, seperti yang dimuat dalam atikel Gudono (1999). Selanjutnya Burn dan Stalker dalam Bedeian dan Zammuto (1990) telah mengidentifikasi tipe struktur dan praktek manajemen yang tepat untuk berbagai kondisi pada lingkungan yang berbeda. Penelitian tersebut menemukan bahwa organisasi yang mekanistik, yaitu dengan ciri-ciri pembagian tugas yang spesifik dan tegas adalah tepat untuk lingkungan yang stabil, sedangkan untuk organisasi yang organik, dengan ciri-ciri struktur yang fleksibel adalah tepat untuk lingkungan yang tidak stabil. Dalam perkembangannya struktur organisasi selalu berhadapan dengan lingkungan yang selalu berubah, dengan tuntutan baik intern maupun ekstern yang selalu mengalami perubahan. Beberapa faktor kontingen yang dianggap berpengaruh pada praktek manajemen adalah kompleksitas sistem (Edstrom, 1977, Kim dan

Lee, 1986), tahap pengembangan (Edstorm, 1977, Franz dan Robey, 1986), lingkungan tugas dan pengambilan keputusan (Edstorm, 1977, Robey dan Ferrow, 1982), tingkat pengaruh (Edstorm, 1977, Robey dan Ferrow, 1982), komunikasi (DeBrabander dan Thiers, 1984), dukungan manajemen puncak (Kim dan Lee, 1986), tingkat keterlibatan (Doll dan Torkzadeh, 1986). Begitu banyaknya faktor kontingen yang mempengaruhi suatu organisasi, sehingga menjadi objek penelitian yang selalu menarik untuk dibahas secara berkesinambungan.

Dalam kaitannya dengan organisasi sektor publik, salah satu tampilan dari kontinjensi yang dialami adalah pengaruh meningkatnya tuntutan publik tentang akuntabilitas profesional, sehingga membuat sektor ini harus mengubah orientasi dan bekerja lebih keras guna meningkatkan efisiensi, dan efektivitas keuangannya (Hopwood, 1984; Chua and Degeling, 1991; Covalski *et al.*, 1993). Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 58 tahun 2005 menegaskan bahwa akuntabilitas kinerja organisasi sektor publik disusun berdasarkan pada sasaran tertentu yang hendak dicapai, yaitu dengan mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan. Pendekatan ini berorientasi pada pendekatan kinerja, bukan berorientasi pada pendekatan kebijakan, serta merubah akuntabilitas atau pertanggungjawaban pemerintah daerah dari pertanggungjawaban vertikal (kepada pemerintah pusat) ke pertanggungjawaban horisontal (kepada masyarakat melalui DPRD). Implikasinya adalah adanya tuntutan otonomi yang lebih luas dan akuntabilitas publik yang nyata yang harus diberikan kepada pemerintah daerah.

Penggunaan paradigma diatas menimbulkan beberapa konsekuensi bagi pemerintah guna mendukung salah satu agenda reformasi di Indonesia yaitu terciptanya *good governance*. Akibatnya, organisasi sektor publik berada ditengah-tengah masa transisi, yang menuntut seluruh komponen organisasi harus menyadari bahwa mereka tergantung pada tuntutan lingkungan dengan berbagai tingkatan. Dengan demikian mereka harus menyesuaikan strategi intern organisasi agar dapat menghadapi berbagai tekanan yang timbul dari lingkungannya, serta mampu meningkatkan kualitas output pelayanan yang dihasilkan. Agar kualitas pelayanan yang dihasilkan bisa memenuhi tuntutan publik, organisasi sektor publik dituntut untuk melakukan pembenahan di segala bidang, salah satu diantaranya adalah peningkatan efisiensi dan efektivitas manajemen. Untuk itu para pengelola organisasi sektor publik sebagian besar menetapkan kebijakan bahwa manajer puncak hingga manajer tingkat menengah dipegang oleh para profesional yang mereka miliki.

Penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa para profesional akan mengalami konflik peran ketika mereka diharapkan untuk berpartisipasi dalam bentuk pengendalian birokratis (Scott, 1966; Hall, 1967; Copur, 1990; Raelin, 1991). Misalnya pengendalian profesional yang menekankan pada *self-control* dipandang tidak sejalan dengan pengendalian birokratik, dan loyalitas organisasi dipandang tidak konsisten dengan loyalitas pada profesinya. Jalan untuk menghindari apa yang disebut sebagai *konflik profesional* adalah dengan menghindari untuk mempertemukan para profesional dengan sistem birokrasi, yang membatasi aktivitas pengaturan diri mereka (Abernethy and Stoelwinder,

1995). Dengan demikian, organisasi sektor publik mengalami keadaan dimana para profesional akan menghadapi adanya tekanan yang meningkat untuk terlibat dalam pembuatan kebijakan dan bentuk-bentuk pengendalian administratif lainnya.

Penelitian Comerford dan Abernethy (1999) yang meneliti tentang penganggaran dan manajemen konflik peran di rumah sakit, menguji berbagai kondisi untuk keterlibatan yang efektif dari para profesional layanan kesehatan dalam proses penganggaran. Model Abernethy and Stoelwinder (1995) menginvestigasi apakah penggunaan pengendalian berbasis *output* untuk monitoring dan mengukur perilaku akan mempengaruhi level konflik yang dialami oleh para profesional yang terlibat dalam manajemen unit klinik. Model mereka didasarkan atas asumsi bahwa nilai dan tujuan yang menentukan perilaku profesional secara inheren bertentangan dengan nilai-nilai manajerial yang mendasari sistem pengendalian manajemen. Asumsi ini dikatakan menantang (Barley and Tolbert, 1991; Noy and Lachman, 1993; Wallace, 1995) namun secara relatif hanya terdapat sedikit penelitian empiris yang mengukur sejauh mana dua sistem nilai tersebut dapat berdampingan tanpa adanya penciptaan konflik yang tidak semestinya.

Jika seorang aparat pemerintah menduduki jabatan struktural, ia memiliki peran ganda yaitu sebagai manajer dan sebagai aparat yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada publik. Sebagai seorang manajer ia harus mendasarkan pekerjaannya pada efisiensi dan pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan sebagai seorang manajer akan diukur, antara lain, dengan

pengendalian administratif. Menurut Hopwood (1976) pengendalian administratif tersebut mencakup mekanisme dan prosedur seperti; struktur otoritas, peraturan, kebijakan, prosedur operasi standar, anggaran, *reward*, dan sistem insentif. Sebagai seorang aparat pelayanan sektor publik, ia harus berorientasi pada nilai-nilai profesinya yang secara spesifik disebut dengan orientasi profesional.

Berbagai studi terdahulu menunjukkan bahwa peran ganda ini berpotensi untuk menimbulkan dampak yang merugikan bagi organisasi dengan timbulnya konflik peran (Abernethy & Stoelwinder, 1995; Comerford & Abermethy, 1999). Konflik peran (*role of conflict*) timbul jika para profesional memandang bahwa kesesuaian dengan salah satu peran akan mengakibatkan kesesuaian dengan peran lain sulit dan tidak mungkin. Dengan kata lain, pengharapan yang berhubungan dengan peran sebagai profesional tampak merupakan konflik langsung dengan pengharapan yang berhubungan dengan perannya sebagai manajer. Penelitian ini akan mengkaji ulang apa yang telah dilakukan oleh Abernethy dengan berbagai penelitiannya, dengan memfokuskan pada integrasi para profesional dan orientasi manajerial terhadap kemungkinan timbulnya konflik peran.

1.2. Perumusan Masalah

Adanya tuntutan otonomi yang lebih luas dan akuntabilitas publik yang nyata menimbulkan beberapa konsekuensi bagi pemerintah daerah guna mendukung salah satu agenda reformasi di Indonesia yaitu terciptanya *good governance*.

Untuk itu para pengelola organisasi sektor publik sebagian besar menetapkan kebijakan bahwa manajer puncak hingga manajer tingkat menengah dipegang oleh para profesional yang mereka miliki. Adanya keterlibatan para profesional dalam birokrat membawa potensi *clash of culture*, yaitu terjadinya konflik peran bagi para profesional apabila profesional tersebut menjadi bagian dari birokatis.

Berdasarkan uraian di atas, permasalahan pokok yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh orientasi profesional akan menyebabkan timbulnya konflik peran.
2. Apakah pengaruh orientasi manajerial akan menyebabkan timbulnya konflik peran.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan secara empiris tentang:

1. Pengaruh orientasi profesional terhadap kemungkinan timbulnya konflik peran.
2. Pengaruh orientasi manajerial terhadap kemungkinan timbulnya konflik peran.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memprediksi dan memberi tambahan penjas, terutama yang berkaitan dengan keperilakuan dan manajemen sumber daya manusia, tentang pengaruh orientasi profesional dan orientasi manajerial terhadap konflik peran.

2. Bagi Praktisi

Selanjutnya penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi para praktisi maupun akademisi untuk memahami kemungkinan timbulnya dampak negatif atas penerapan aspek-aspek kinerja pada organisasi yang didominasi profesional dan berusaha untuk memberikan solusi jika dampak negatif dari aspek-aspek tersebut muncul.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini yang merupakan laporan dari hasil penelitian, direncanakan terdiri dari lima bab, masing-masing bab berisi :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini berisi teori-teori yang mendasari masalah yang diteliti.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini berisi tentang variabel penelitian dan definisi operasional, menentukan populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang deskripsi obyek penelitian serta analisis data.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari seluruh penelitian dan saran-saran / masukan-masukan yang berguna dimasa yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Profesi merupakan bidang pekerjaan yang dijalani seseorang sesuai dengan keahliannya yang menuntut kesetiaan (*comitment*), kecakapan (*skill*), dan tanggung jawab yang sepadan (*accountability*) sehingga bukan semata-mata kegiatan mencari nafkah yang berupa materi belaka. Beberapa penelitian menyatakan bahwa profesional yang bekerja dalam organisasi birokratis mengalami konflik antara norma profesi mereka dan organisasi yang memperkerjakannya (McGregor, Killough, and Brown, 1989). Konflik tersebut timbul karena profesional yang bekerja dalam organisasi merupakan subjek dari sumber kekuasaan yang memiliki legitimasi, yaitu kekuasaan profesional dan kekuasaan birokratis, yang mewajibkan bawahan untuk mengikuti perintah dibawah sanksi. (Feter Blau, 1962, dalam McGregor, Killough, and Brown, 1989).

Sementara itu menurut pandangan fungsional, profesionalisme sebagai atribut individual yang penting dan sulit diterapkan di luar tradisi konvensional, sehingga Hall (1968) mengkategorikan lima *element* profesionalisme individual, bahwa profesionalisme adalah:

- Meyakini bahwa mereka berkepentingan dengan pekerjaan,
- Berkomitmen pada jasa, barang dan publik,
- Memiliki kebutuhan otonomi pada persyaratan pekerjaannya,

- Mendukung regulasi-mandiri untuk pekerjaan mereka, dan
- Berafiliasi dengan anggota profesinya.

Dari lima persyaratan tersebut diatas dapat diartikan bahwa para profesional membutuhkan dedikasi untuk profesi, kewajiban sosial, kebutuhan akan otonomi pribadi keyakinan pada regulasi pribadi dan afiliasi komunitas. Persyaratan profesional tersebut membuka peluang terjadinya konflik kepentingan atau peran apabila para profesional terlibat baik langsung maupun tidak langsung dalam mekanisme kerja organisasi.

Konflik diartikulasikan sebagai suatu proses yang dimulai bila satu pihak merasakan bahwa suatu pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif sesuatu yang dipentingkan pihak pertama (Stephen P. Robbins, 1996).

Konflik ini terjadi karena adanya pemicu yang dapat berupa penghargaan profesional, termasuk monopoli terhadap pekerjaan, klien, kompensasi dan penghargaan sosial (Kalber dan Fogarty, 1995). Jalinan hubungan antara profesional dan hasil organisasi yang diinginkan manajemen (pemilik perusahaan) akan mengalami kontraksi dan kontstribusi bagi kemandirian manajemen dalam pengembangan organisasi.

Penelitian empiris memberikan bukti yang mempunyai kecenderungan bertentangan dengan asumsi bahwa komitmen terhadap profesi serta terhadap organisasi bersifat *mutually exclusive*, karena timbulnya konflik manakala persyaratan atau tujuan organisasi dan profesi tidak sesuai dengan yang telah disepakati sebelumnya, (McGregor dkk, 1989). Selain itu konflik juga dapat

terjadi apabila para profesional diarahkan oleh manajemen untuk mengambil tindakan yang melanggar aturan etika profesi, (McGregor dkk, 1989). Penelitian Senatra, menemukan bahwa berbagai aspek iklim organisasi memiliki kaitan dengan konflik peran (Senatra, 1980) dan bahwa terdapat hubungan negatif antara komitmen profesional dan komitmen organisasional.

2.2 Konflik Peran

Keterlibatan para profesional dalam birokrat suatu organisasi, membawa implikasi dalam proses manajemen penganggaran. Sementara itu norma dan nilai yang dianut profesional tidak selalu sejalan dengan norma dan nilai yang diterapkan dalam birokrasi organisasi. Demikian juga model pengendalian profesional tidak selalu sejalan dengan model pengendalian birokratik. Misalnya pengendalian para profesional menekankan pada *self control*, sementara pengendalian birokratik menuntut loyalitas dan komitmen yang tinggi pada organisasi (Wallace, 1995).

Potensi *clash of culture* dalam organisasi profesional-birokratik ini, biasanya tampil apabila dilihat dari perspektif sistem pengendalian manajemen, dimana profesional sangat memerlukan kemandirian, kebebasan dan kesamaan individu (Martin and Hafer, 1995), sehingga keadaan ini membawa potensi terjadinya konflik peran bagi para profesional apabila profesional tersebut menjadi bagian dari birokratis, konflik ini disebut konflik profesional-birokrat.

Jadi yang dimaksud dengan konflik profesional-birokrat disini adalah konflik peran yang timbul akibat seseorang mempunyai peran ganda sebagai

anggota profesi yang menjalankan fungsi sebagai jajaran birokrat atau manajer di mana mereka bekerja. Konflik peran ini akan dilihat dari sudut pandang seberapa besar keterlibatan mereka dalam proses penganggaran yang merupakan bagian penting dalam pengendalian manajemen.

Kisaran konflik yang dialami profesional tergantung seberapa tingginya mereka menjaga orientasi profesional dan mengintegrasikannya dengan orientasi tujuan sistem, nilai dan norma organisasi dimana mereka bekerja (Aranya & Feris, 1984). Asumsinya adalah semakin besar orientasi profesional yang dimiliki para manajer, semakin tinggi potensi konflik peran yang dialami. Namun penelitian lain menyatakan bahwa komitmen yang tinggi pada profesi tidak berarti komitmen pada organisasi akan rendah (Wallace, 1995). Artinya antara keduanya tidak saling menggantikan.

Dalam perspektif komtemporer memandang komitmen pada profesi secara kausalitas merupakan anteseden komitmen organisasi, bahkan kedua bentuk komitmen tersebut berhubungan positif bukan negatif (Bartol, 1979). Lebih lanjut dinyatakan bahwa kekuatan hubungan ini beragam sesuai dengan lingkungan kerja dan derajat keprofesionalannya. Perspektif ini mengungkapkan bahwa semakin besar nilai-nilai profesional pada suatu organisasi, semakin kuat hubungan antara kedua komitmen tersebut. Ini berarti pula, semakin besar nilai profesional berpengaruh pada kelangsungan organisasi, semakin besar kecenderungan organisasi untuk membangun sistem nilai organisasi yang konsisten dengan sistem nilai profesi.

Pengertian peran (*role*), seperti yang dinyatakan oleh Van Sell et al. dalam Collins et al., (1995) yaitu seperangkat pengharapan yang ditujukan kepada pemegang jabatan pada posisi tertentu. Teori peran menyatakan bahwa individu akan mengalami konflik peran apabila ada dua tekanan atau lebih yang terjadi secara bersamaan yang ditujukan kepada seseorang, sehingga apabila individu tersebut mematuhi satu diantaranya akan mengalami kesulitan atau tidak mungkin mematuhi yang lainnya. Collins et al. (1995) menyatakan bahwa konflik peran terjadi jika individu mempunyai peran ganda yang bertentangan atau menerima berbagai pengharapan atas peran yang bertentangan atas jabatan tertentu.

Copur (1990) dalam Abernethy & Stoelwinder (1995) menjelaskan dua hal yang dipandang sebagai penyebab timbulnya konflik peran pada para profesional-birokrat. *Pertama*, tugas-tugas birokratis bersifat parsial dan pelatihan berlangsung singkat dan dilakukan dalam organisasi, sedangkan pekerjaan profesional bersifat keseluruhan (general) dan pelatihan memakan waktu yang relatif lama diluar organisasi. *Kedua*, para birokrat loyal kepada organisasi dan memberikan legitimasi atas tindakan mereka berdasarkan kompetensi yang mereka miliki. Pada birokrasi, kepatuhan atau ketaatan diawasi berdasarkan hierarkhi. Berbeda halnya dengan profesional, ketaatan profesional diperoleh melalui sosialisasi dan internalisasi norma etika yang ditetapkan oleh asosiasi profesi. Dalam pengendalian birokrasi, pengendalian dilakukan berdasarkan jenjang organisasi, sedangkan pengendalian profesi dilakukan oleh rekan sejawat.

2.3. Orientasi Profesional

Profesi merupakan bidang pekerjaan yang dijalani seseorang sesuai dengan keahliannya yang menuntut kesetiaan (*comitment*), kecakapan (*skill*), dan tanggung jawab yang sepadan (*accountability*) sehingga bukan semata-mata kegiatan mencari nafkah yang berupa materi belaka. Beberapa penelitian menyatakan bahwa profesional yang bekerja dalam organisasi birokratis mengalami konflik antara norma profesi mereka dan organisasi yang memperkerjakannya. Konflik tersebut timbul karena profesional yang bekerja dalam organisasi merupakan subjek dari sumber kekuasaan yang memiliki legitimasi, yaitu kekuasaan profesional dan kekuasaan birokratis (Killough, and Brown, 1989).

Sementara itu menurut pandangan fungsional, profesionalisme sebagai atribut individual yang penting dan sulit menerapkannya di luar tradisi fungsional konvensional, sehingga Hall (1968) menteorikan lima *element* profesionalisme individual. Hall (1968) dalam Kalbers dan Forgarty (1995) menyatakan bahwa profesionalisme (1) meyakini pekerjaan mereka mempunyai kepentingan, (2) berkomitmen ke jasa, barang dan publik, (3) kebutuhan otonomi pada persyaratan pekerjaannya, (4) mendukung regulasi-mandiri untuk pekerjaan mereka, dan (5) afiliasi dengan anggota profesinya. Dari persyaratan tersebut para profesional membutuhkan dedikasi untuk profesi, kewajiban sosial, kebutuhan akan otonomi pribadi keyakinan pada regulasi pribadi dan afiliasi komunitas.

Persyaratan profesional tersebut membuka peluang terjadinya konflik kepentingan atau peran apabila para profesional terlibat baik langsung maupun

tidak langsung dalam mekanisme kerja organisasi. Konflik ini terjadi karena adanya pemicu yang dapat berupa penghargaan profesional, termasuk monopoli terhadap pekerjaan, klien, kompensasi dan penghargaan sosial (Kalber dan Fogarty, 1995). Penelitian empiris memberikan bukti yang cenderung bertentangan dengan asumsi bahwa komitmen terhadap profesi dan terhadap organisasi bersifat *mutually exclusive*, karena timbulnya konflik terjadi ketika persyaratan atau tujuan organisasi dan profesi tidak sesuai dengan yang telah disepakati sebelumnya, Selain itu konflik juga dapat terjadi apabila para profesional diarahkan oleh manajemen untuk mengambil tindakan yang melanggar aturan etika profesi, (McGregor, 1989). Aranya & Ferris (1984) menyatakan bahwa luasnya konflik yang dialami para profesional tergantung seberapa tingginya mereka menjaga orientasi profesionalnya atau tergantung pada beralihnya orientasi ia menuju nilai dan norma organisasi. Semakin besar orientasi profesional yang dimiliki para manajer, semakin tinggi potensi konflik peran yang muncul.

Orientasi para profesional yang tinggi tersebut kemungkinan menunjukkan keinginan untuk mencapai atau menjaga otonominya dalam lingkungan kerja. Pemikiran ini membawa konsekuensi bahwa individu yang menunjukkan orientasi profesional yang tinggi akan mengalami konflik karena mereka memandang nilai manajerial akan mengancam otonominya. Namun demikian riset selanjutnya menentang asumsi tersebut.

Dalam studinya, Wallace (1995) menyatakan bahwa komitmen yang tinggi pada profesi tidak berarti bahwa komitmen pada organisasi rendah. Dengan demikian antara keduanya tidak bersifat saling menggantikan. Jika organisasi

mengusahakan agar komitmen yang tinggi pada profesi tersebut diikuti dengan usaha untuk membuat para profesional tersebut komit dengan tujuan organisasi. Kenyataannya organisasi memilih para profesional yang bisa sukses menerima tujuan profesinya dan tujuan organisasinya.

Keterlibatan profesional dalam birokrat menjadi problematik tersendiri, karena keinginan profesional tidak hanya terlibat dalam pengendalian proses pekerjaan, tetapi juga pengendalian tujuan (Barley dan Tolbert, 1991). Sementara itu organisasi enggan memberikan hak-hak istimewa pada profesional bila bertentangan dengan tujuan manajemen dan prinsip-prinsip manajemen birokratik, dimana tujuan implisit kebijakan manajemen birokratik adalah untuk mengendalikan perilaku profesional yang sering berseberangan dengan upaya efisiensi dan efektifitas dalam manajemen birokratik, yang sering menyentuh masalah krusial pada jasa profesional, yaitu penekanan pada efisiensi biaya.

Keadaan ini diperkuat oleh Johnson (1991), yang lebih skeptis pada kalangan profesional, dimana para profesional ingin mendominasi dan otoritas dengan keahlian yang dimilikinya untuk melakukan aktivitas yang lebih memuaskan tujuan mereka sendiri dibandingkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, harapan yang dihubungkan dengan peran mereka sebagai seorang profesional akan menimbulkan konflik langsung bila mereka harus memenuhi harapan yang dikaitkan dengan peran mereka sebagai seorang birokrat (Rizzo, 1970 dalam Camerford dan Abernethy, 1999).

Di lain pihak, perhatian manajemen terhadap kebutuhan anggota organisasi-nya akan berpengaruh pada komitmen manajerial. Keadaan ini

didukung oleh studi Araya dan Ferris (1984) yang berkesimpulan bahwa kemampuan organisasi untuk memfasilitasi pemenuhan harapan profesional akan berpengaruh pada komitmen profesional pada tujuan-tujuan managerial organisasi. Jika organisasi dipandang memiliki komitmen pada tujuan profesional individu, maka individu cenderung untuk mengembangkan komitmennya pada tujuan-tujuan organisasi. Keadaan ini menghendaki adanya harmonisasi antara tujuan manajemen dengan tujuan profesional yang saling mendukung. Kondisi ini akan terjadi bila manajemen mendapatkan kepercayaan para profesional (Korsgaard dkk, 1995). Uraian diatas memberikan simpulan bahwa orientasi profesional yang tinggi yang dimiliki seorang manajer (birokrat) dapat menimbulkan konflik peran dan dapat juga tidak, tergantung dari berbagai variabel kontinjen lainnya.

2.4. Orientasi Manajerial

Abernethy & Stoelwinder (1991) menggunakan variabel *system goal orientation* sebagai proksi orientasi manajerial. Oleh karena itu dalam studi ini variabel *system goal orientation* tersebut akan dinamakan orientasi manajerial. Konstruk orientasi manajerial menggambarkan komitmen individu pada tujuan dan nilai manajerial. Hal ini tercermin dalam perilaku yang mengarah pada pencapaian *management-related objective* yang mencakup antara lain efisiensi dan pertanggungjawaban.

Abernethy & Stoelwinder (1995) menaruh perhatian pada para profesional jika menggunakan tipe pengendalian output sebagai alat untuk memonitor dan

mengukur kinerja sub-unit. Modelnya dikembangkan berdasarkan asumsi bahwa para profesional memandang usaha-usaha untuk mendukung pengendalian administratif seperti penganggaran akan mengancam nilai dan norma profesional sehingga akan menimbulkan konflik peran jika dipertemukan dengan lingkungan seperti yang tersebut di atas.

Abernethy & Stoelwinder (1995) menyatakan bahwa konflik terjadi karena bentuk pengendalian akuntansi menggambarkan model perilaku yang berlawanan dengan model pengendalian profesional. Konflik peran timbul jika para profesional memandang bahwa kesesuaian dengan salah satu model akan mengakibatkan kesesuaian dengan model yang lain sulit dan tidak mungkin. Dengan kata lain, pengharapan yang berhubungan dengan peran sebagai profesional tampak merupakan konflik langsung dengan pengharapan yang berhubungan dengan perannya sebagai manajer (Rizzo, 1970).

Orientasi tujuan sistem dan konflik peran bukan merupakan suatu yang dikotomi, tetapi lebih merupakan fenomena yang terjadi dalam tingkatan intensitas (Barley dan Tolbert, 1991). Namun orientasi tujuan sistem ini berimplikasi pada sikap dan perilaku profesional dan berpengaruh pula pada lingkungan kerja organisasi secara keseluruhan, maka manajemen berkepentingan untuk mengantisipasinya.

Pei dan Davis (1989) menyatakan bahwa strategi mendasar untuk mengurangi *stress* yang disebabkan oleh ketidakjelasan peran, untuk itu diperlukan *mutual support*, keterbukaan dalam komunikasi dan partisipasi dalam pengendalian. Comerford dan Abernethy (1999), menyatakan bahwa

mengedepankan orientasi tujuan sistem individu dapat ditumbuhkan melalui media keterlibatan dalam pembuatan kebijakan-kebijakan strategis, walaupun penelitian lain, seperti Lawrence dan Lorsch, 1967 dalam Merchant, 1985), yang menyatakan bahwa semakin besarnya organisasi akan menghadapi berbagai permasalahan seperti koordinasi dan komunikasi, baik yang berkaitan dengan informasi, perbedaan orientasi kognitif dan emosional diantara manager. Dugaannya adalah bahwa individu dengan orientasi profesional yang tinggi akan kurang mengalami konsekuensi yang merugikan yaitu konflik peran yang lebih rendah.

Lebih jauh, Comerford dan Abernethy (1999) serta Abernethy dan Stoelwinder (1991) mengembangkan kerangka kerja untuk mengukur hubungan antara ketidakpastian tugas dan kepercayaan tergantung pada keberadaan komitmen pada orientasi tujuan sistem. Namun komitmen pada tujuan sistem diharapkan tumbuh pada seluruh anggota organisasi termasuk pertanggungjawaban manjerial, tetapi komitmen seperti itu tidak hanya berada pada lingkungan kerja yang didominasi oleh para profesional (Argyris, 1973).

Penelitian lain menyatakan bahwa konflik peran dapat diminimalisir jika profesional tidak dihadapkan pada pengendalian administratif, karena pengendalian administratif membatasi mereka dalam aktivitas yang ditujukan untuk mengatur diri sendiri (Hall, 1967; Aranya dan Ferris, 1984; dalam Abernethy dan Stoelwinder, 1995). Tetapi dilain pihak, konflik peran dapat dihindari bila profesional melepaskan orientasi profesional yang tinggi (Copur,

1990) dan mengubah orientasi mereka sesuai dengan nilai-nilai dan norma organisasi (Miller dan Wager, 1971).

2.5. Penelitian Terdahulu

Banyak penelitian sebelumnya yang membahas hubungan profesional dan konflik peran (*role conflict*), yang dikaitkan dengan orientasi tujuan organisasional dalam organisasi birokrasi. Hasil penelitian dari beberapa studi empiris yang dilakukan beberapa peneliti dalam organisasi yang kompleks mengindikasikan bahwa profesional yang bekerja dalam organisasi birokrasi mengalami konflik peran (Hall, 1968; dan Abernethy & Stoelwinder, 1999).

Aranya dan Feris (1984) meneliti tentang profesional, organisasional dan konflik peran. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa luasnya konflik yang dialami para profesional tergantung seberapa tingginya mereka menjaga orientasi profesionalnya atau tergantung pada beralihnya orientasi profesional menuju nilai dan norma organisasi. Semakin besar orientasi profesional yang dimiliki para manajer, semakin tinggi potensi konflik peran yang muncul.

McGregor dkk (1989) meneliti tentang komitmen organisasi, komitmen profesional, dikaitkan dengan lamanya bekerja. Ia melakukan investigasi terhadap konflik organisasional – profesional dalam akuntansi manajemen, hasilnya menyatakan bahwa komitmen organisasional lebih berdampak pada konflik organisasional – profesional dan korelasi antara status *supervisory* dan komitmen organisasional adalah positif dan signifikan, akan tetapi korelasi antara OPC (*organizational-professional conflict*) dan status *supervisory* negatif dan

signifikan. Korelasi antara komitmen organisasional dan lamanya bekerja dalam organisasi adalah positif dan signifikan. Dalam akuntansi manajemen, lamanya seseorang bekerja dalam organisasi tidak tampak berhubungan dengan OPC. OPC dan kepuasan kerja cenderung memiliki hubungan terbalik untuk akuntan manajemen. OPC dan niat berpindah memiliki koefisien korelasi positif dan signifikan.

Abernethy and Stoelwinder (1991) meneliti tentang penggunaan budget, ketidakpastian tugas, orientasi tujuan sistem (orientasi manajerial) dan bagian penilaian kinerja. Hasilnya menyatakan bahwa penggunaan akuntansi yang efektif untuk mengukur kinerja sub-unit membutuhkan eksistensi orientasi tujuan sistem (orientasi manajerial), yang terefleksi dalam perilaku yang diarahkan kepada pencapaian tujuan manajemen yang berupa efisiensi dan akuntabilitas.

Kalbers and Fogarty (1995) meneliti tentang profesionalisme dan konsekuensinya: studi terhadap Auditor Internal. Hasilnya tingkat profesional yang lebih tinggi memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi pula, lebih berkomitmen terhadap organisasinya dan lebih puas dengan pekerjaannya serta memberikan niat yang lebih rendah untuk berpindah secara signifikan. Hal ini dikarenakan afiliasi komunitas dan kebutuhan otonomi profesionalisme bernilai positif dan signifikan dalam hubunannya dengan penilaian kinerja mandiri.

Ataina Hidayati (2001) meneliti tentang profesional dan konflik peran dikalangan perguruan tinggi. Abernethy dan Stoelwinder meneliti tentang partisipasi anggaran, ketidakpastian tugas dan orientasi tujuan di rumah sakit, demikian juga penelitian yang direplikasi disini, yaitu Comerford dan Abernethy

(1999) meneliti tentang orientasi profesional, orientasi tujuan sistem, partisipasi dalam anggaran dan konflik peran di rumah sakit.

Comerford dan Abernethy (1999) dalam studinya terhadap ratusan perawat dan pelajar sekolah perawat menemukan bahwa adanya peran birokratis dan peran profesional menimbulkan konflik pada sekolah perawat. Mereka menjalankan kedua peranan secara bersamaan menunjukkan bahwa mereka tidak mampu melaksanakan peran ideal dalam praktik dibandingkan apabila mereka hanya menjalankan satu peran yang merupakan peran utama. Comerford dan Abernethy (1999) mengidentifikasi tipe-tipe konflik peranan, seperti perlawanan atau penolakan terhadap profesional pada standar-standar birokratis, perlawanan terhadap pengawasan-pengawasan birokratis, dan kesetiaan pada birokratis yang kondisional. Hall (1968) dalam satu analisisnya tentang aspek struktural dan berkaitan dengan sikap profesional dan lingkungan organisasional mereka, menemukan hubungan yang berkelabikan antara otonomi profesional dan dimensi-dimensi birokratis seperti tingkatan otoritas, pembagian pekerjaan, serta pengaturan dan prosedur.

Ada beberapa alasan yang membuat para peneliti tertarik meneliti hubungan antara organisasi dan profesional yang diindikasikan potensial menimbulkan konflik tersebut (Hall, 1967 dalam Abernethy & Stoelwinter, 1995), yaitu: 1) semakin banyak anggota profesi tradisional yang bekerja pada organisasi, seperti pengacara, ilmuwan, dan dokter; 2) beberapa pekerjaan yang dahulunya tidak dianggap profesi mulai menjadi profesi dan banyak diantara

mereka yang bekerja di bidang tersebut ditemukan dalam lingkungan organisasi seperti guru/dosen dan pekerja sosial.

2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis

2.6.1. Pengaruh Orientasi Profesional Terhadap Konflik Peran

Keterlibatan profesional dalam birokrat menjadi problematik tersendiri, karena keinginan profesional tidak hanya terlibat dalam pengendalian proses pekerjaan, tetapi juga pengendalian tujuan (Barley dan Tolbert, 1991). Sementara itu organisasi enggan memberikan hak-hak istimewa pada profesional bila bertentangan dengan tujuan manajemen dan prinsip-prinsip manajemen birokratik. Dimana tujuan implisit kebijakan manajemen birokratik adalah untuk mengendalikan perilaku profesional yang sering berseberangan dengan upaya efisiensi dan efektifitas dalam manajemen birokratik, yang sering menyentuh masalah krusial pada jasa profesional, yaitu penekanan pada efisiensi biaya.

Keadaan ini diperkuat oleh Johnson (1991), yang lebih skeptis pada kalangan profesional, dimana para profesional ingin mendominasi dan otoritas dengan keahlian yang dimilikinya untuk melakukan aktivitas yang lebih memuaskan tujuan mereka sendiri dibandingkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, harapan yang dihubungkan dengan peran mereka sebagai seorang profesional akan menimbulkan konflik langsung bila mereka harus memenuhi harapan yang dikaitkan dengan peran mereka sebagai seorang birokrat (Rizzo, 1970 dalam Carnerford dan Abernethy, 1999).

Dilain pihak, perhatian manajemen terhadap kebutuhan anggota organisasinya akan berpengaruh pada komitmen manajerial. Keadaan ini didukung oleh studi Aranya dan Ferris (1984) yang berkesimpulan bahwa kemampuan organisasi untuk memfasilitasi pemenuhan harapan profesional akan berpengaruh pada komitmen profesional pada tujuan-tujuan managerial organisasi. Jika organisasi dipandang memiliki komitmen pada tujuan profesional individu, maka individu cenderung untuk mengembangkan komitmennya pada tujuan-tujuan organisasi. Keadaan ini menghendaki adanya harmonisasi antara tujuan manajemen dengan tujuan profesional yang saling mendukung. Kondisi ini akan terjadi bila manajemen mendapatkan kepercayaan para profesional (Korsgaard dkk, 1995).

Uraian diatas memberikan simpulan bahwa orientasi profesional yang tinggi yang dimiliki seorang manajer (birokrat) dapat menimbulkan konflik peran dan dapat juga tidak, tergantung dari berbagai variabel kontinjen lainnya. Orientasi profesional dalam penelitian ini disajikan sebagai variabel independen (*predictor variable*), sebagai penegasan fokus penelitian, dengan mempertautkan variabel partisipasi atau keterlibatan pada anggaran dan orientasi tujuan sistem sebagai dependen variabel dalam memprediksi terjadinya konflik peran.

2.6.2 Pengaruh Orientasi Manajerial Terhadap Konflik Peran

Organisasi dapat menciptakan suatu lingkungan yang mendorong profesional untuk menerima orientasi tujuan system (orientasi manajerial), tanpa melepaskan komitmen mereka pada nilai-nilai profesional (Comeford dan

Stoelfod, 1999). Orientasi tujuan sistem (orientasi manajerial) dan konflik peran bukan merupakan suatu yang dikotomi, tetapi lebih merupakan fenomena yang terjadi dalam tingkatan intensitas (Barley dan Tolbert, 1991). Namun orientasi tujuan sistem ini berimplikasi pada sikap dan perilaku profesional dan berpengaruh pula pada lingkungan kerja organisasi secara keseluruhan, maka manajemen berkepentingan untuk mengantisipasinya.

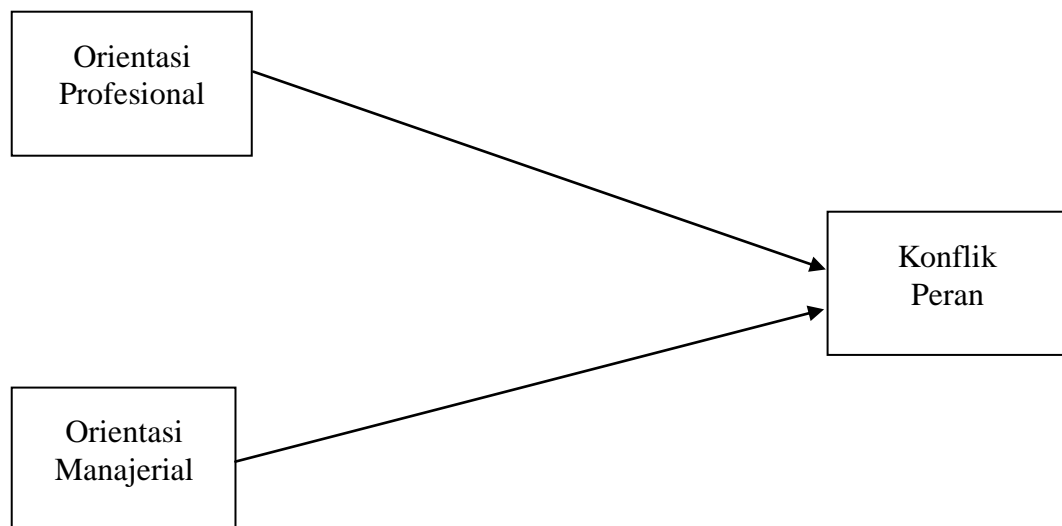
Lebih jauh, Comerford dan Abernethy (1999) serta Abernethy dan Stoelwinder (1991) mengembangkan kerangka kerja untuk mengukur hubungan antara ketidakpastian tugas dan kepercayaan tergantung pada keberadaan komitmen pada orientasi tujuan sistem. Namun komitmen pada tujuan sistem diharapkan tumbuh pada seluruh anggota organisasi termasuk pertanggungjawaban manajerial, tetapi komitmen seperti itu tidak hanya berada pada lingkungan kerja yang didominasi oleh para profesional (Argyris, 1973), dan memungkinkan memunculkan adanya konflik peran.

Penelitian lain menyatakan bahwa konflik peran dapat diminimalisir jika profesional tidak dihadapkan pada orientasi manajerial berupa pengendalian administratif, karena pengendalian administratif membatasi mereka dalam aktivitas yang ditujukan untuk mengatur diri sendiri (Hall, 1967; Aranya dan Ferris, 1984; dalam Abernethy dan Stoelwinder, 1995). Tetapi dilain pihak, konflik peran dapat dihindari bila melepaskan orientasi manajerial yang tinggi (Copur, 1990) dan mengubah orientasi mereka sesuai dengan nilai-nilai dan norma organisasi (Miller dan Wager, 1971).

Model yang dirancang pada penelitian ini adalah replikasi dari model yang dipakai oleh Comerford dan Abernethy (1999) dengan memodifikasi variabel yang sesuai dengan tujuan penelitian. Model tersebut dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis Pengaruh Orientasi Profesional dan Orientasi Manajerial Terhadap Konflik Peran



2.7. Hipotesis

Dari telaah literatur yang dijelaskan pada bagian di atas, penelitian ini akan mengambil simpulan sementara sebagai hipotesis sebagai arah penelitian ini, yaitu:

H₁ : Orientasi profesional berpengaruh secara positif terhadap konflik peran.

H₂ : Orientasi manajerial berpengaruh secara positif terhadap konflik peran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

a. Variabel Bebas (*independent variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjelaskan variabel yang lain (Umar, 2003). dua variabel bebas dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

X₁ : Orientasi Profesional

X₂ : Orientasi Manajerial

b. Variabel Terikat (*Dependent Variabel*)

Variabel terikat adalah variabel yang dijelaskan dan dipengaruhi oleh variabel bebas. dalam penelitian ini variabel bebas adalah konflik peran yang selanjutnya diberi notasi Y.

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

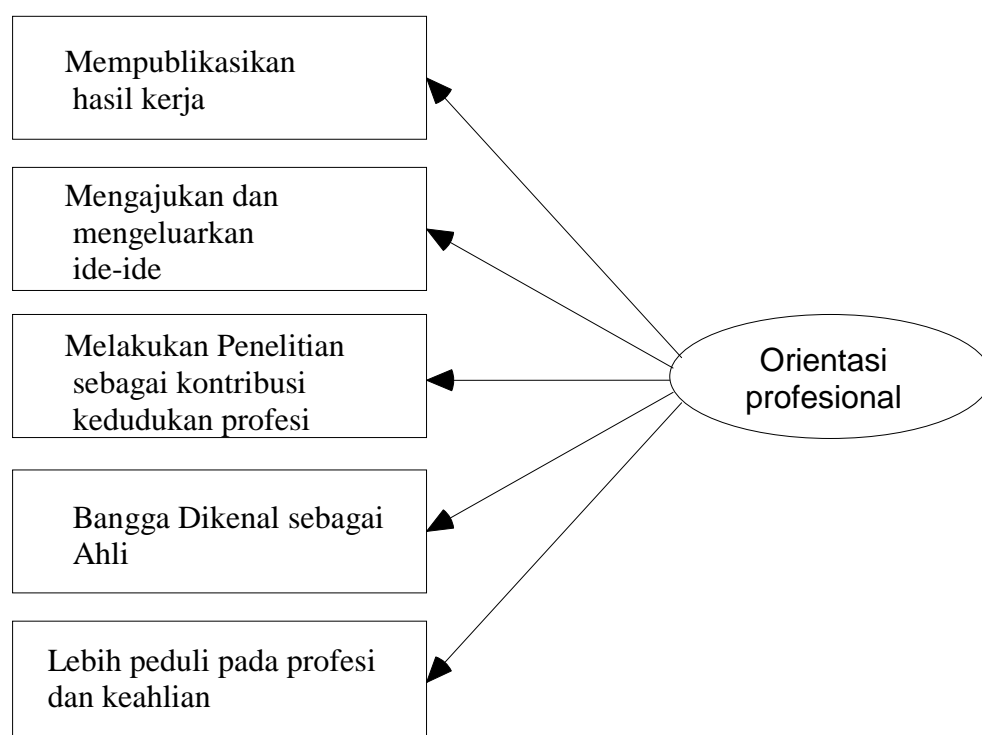
a. Orientasi Profesional

Orientasi Profesional, diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan dan dipergunakan oleh Abernethy & Stoelwinder (1995) serta Comerford & Abernehty (1999). Instrumen tersebut terdiri dari lima item pertanyaan yang menfokuskan pada nilai yang menunjukkan adanya komitmen profesional yang tinggi yang meliputi mengajar, meneliti, dan pemberian pelayanan kepada

masyarakat. Instrumen tersebut tidak mengukur apakah seorang individu tersebut profesional, tidak pula mengukur perilaku profesional. Tetapi instrumen tersebut sebagai proksi nilai yang dipandang berhubungan dengan orientasi profesional. Jika istilah profesional tersebut dipandang sebagai suatu sikap (*attitude*) maka orientasi profesional tersebut masih merupakan persepsi (*perception*). Instrumen tersebut memfokuskan pada pencarian terhadap pengetahuan akademis yang digunakan oleh profesional sebagai alat untuk meningkatkan keahlian mereka dan dengan demikian memperoleh dan mempertahankan otonomi profesional. Pencarian terhadap pengetahuan akademis ditangkap dalam instrumen tersebut dengan memfokuskan pada aktivitas penelitian.

Gambar 3.1.

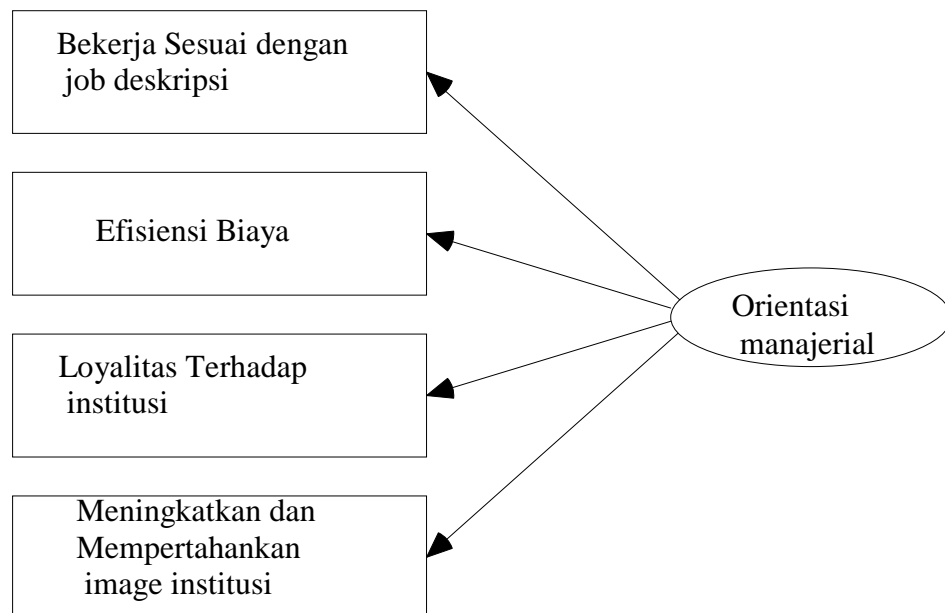
Conceptual Diagram Variabel Orientasi Profesional



b. Orientasi Manajerial

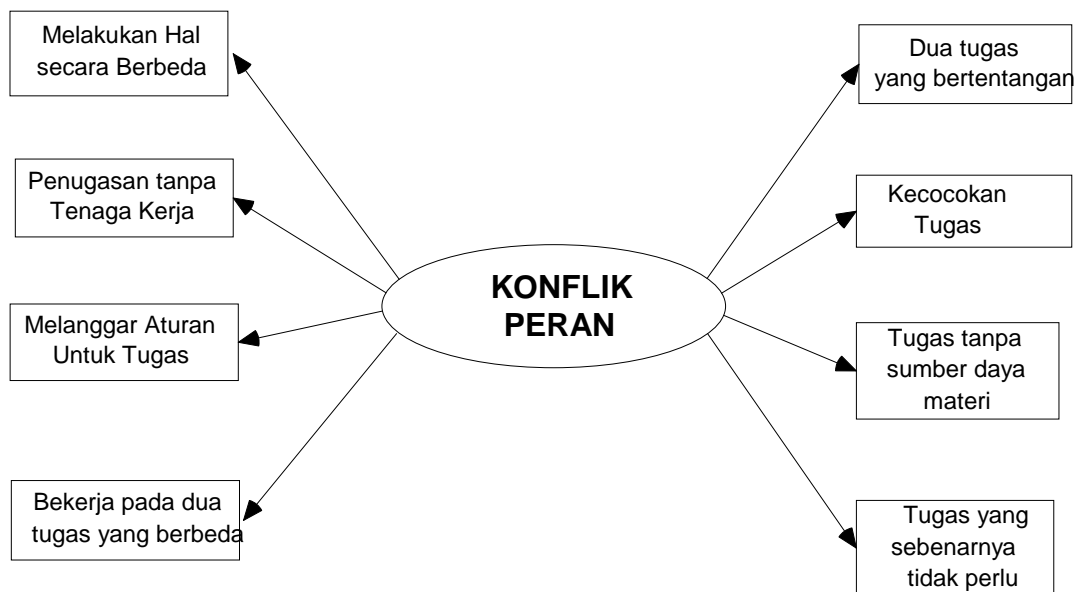
Orientasi Manajerial, dipergunakan variabel *system goal orientation*. Konstruk *system goal orientation* dipergunakan sebagai proksi untuk mengukur orientasi manajerial. Instrumen ini terdiri dari empat item pertanyaan yang dikembangkan oleh Abernethy & Stoelwinder (1991) yang berhubungan dengan konstruk *system goal*. *System goal* adalah sasaran yang berhubungan dengan kondisi yang dikehendaki organisasi. Konstruk tersebut mencakup sasaran manajerial seperti efisiensi, adaptasi, integrasi, pertumbuhan, stabilitas, kesatuan, dan pertanggungjawaban keuangan (Abernethy & Stoelwinder, 1991). Instrumen ini juga dipergunakan oleh Abernethy (1996) serta Comerford & Abernethy (1999). Dalam penelitian tersebut istilah orientasi manajerial pertama sekali digunakan. Untuk mengadopsi nilai-nilai tersebut, individu tidak perlu terlibat dalam peran manajerial ataupun individu dalam peran manajerial tidak perlu memiliki orientasi tujuan sistem yang tinggi. Dengan demikian, diharapkan bahwa manajer dalam sampel ini akan menunjukkan kisaran nilai yang luas.

Gambar 3.2.

Conceptual Diagram Variabel Orientasi Manajerial**c. Konflik Peran**

Konflik Peran, diartikan sebagai “ketidaksesuaian pengharapan yang berhubungan dengan peran”. Variabel ini diukur dengan menggunakan delapan item instrumen yang dikembangkan oleh Rizzo (1970). Instrumen ini telah banyak dipergunakan dalam penelitian sebelumnya dan mempunyai tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi dengan cronbach alpha 0,84.

Gambar 3.3.

Conceptual Diagram Variabel Konflik Peran**3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah seluruh aparat instansi (Dinas/Badan/Kantor) di bawah Pemerintah Kota Semarang. Alasan dipilihnya seluruh aparat instansi pemerintah daerah karena seluruh aparat instansi bertanggung jawab dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Abdullah, 2004).

Di dalam penelitian ini ditetapkan sampel adalah pejabat setingkat kepala, kepala bagian/bidang/subdinas, kepala subbagian/subbidang/seksi dan aparat bagian perencanaan dari badan, dinas dan kantor pada Pemerintah Kota Semarang. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling*.

Data untuk penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner survei yang dijalankan terhadap manajer menengah di organisasi sektor publik, pemerintah Kota Semarang. Jumlah Kantor, Badan dan Dinas Pemerintah Kota Semarang sebesar 30 unit, yang terdiri dari 7 (tujuh) kantor, 4 (empat) badan, 1 (satu) sekretariat dewan, 1 (satu) sekretariat daerah dan 17 (tujuh belas) dinas.

Rencana kuesioner yang akan didistribusikan sebanyak 300, dengan masing-masing instansi dikirim sebanyak 10 kuesioner. Asumsi pengiriman kuesioner tiap-tiap instansi di kirim sebanyak 10 kuesioner adalah bahwa masing-masing instansi rata-rata memiliki 10 (sepuluh) pejabat tingkat menengah (*middle manager*). Studi ini dibatasi pada aparat pemerintah yang memegang jabatan struktural (*middle manager*), dan dapat mengontrol variabel yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer melalui metode survei. Data primer berupa pengambilan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling* dengan kriteria responden penelitian ini merupakan manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dari pemerintah daerah yaitu pejabat setingkat kepala, kepala bagian/bidang/subdinas dan kepala subbagian/subbidang/seksi dari badan, dinas dan kantor pada Pemerintah Kota Semarang. Pemilihan badan, dinas dan kantor dilakukan dengan alasan yaitu instansi tersebut merupakan satuan kerja

pemerintah, yang bertanggung jawab dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Abdullah, 2004).

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara serta dengan mendatangi responden untuk klarifikasi pertanyaan yang tidak dimengerti. Beberapa responden meminta peneliti untuk membantu membacakan pertanyaan dan wawancara dengan materi yang ada dalam kuesioner. Kuesioner didistribusikan kepada responden dengan cara mengantar langsung ke alamat responden, demikian pula pengembaliannya dijemput sendiri ke alamat responden sesuai dengan janji yang ditentukan sebelumnya. Desain kuesioner terdiri dari 3 bagian, yaitu tata cara pengisian kuesioner, pertanyaan yang berkaitan dengan identitas responden, dan pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian seperti konflik peran, orientasi manajerial dan orientasi profesional.

3.5 Metode Analisis

Untuk menghasilkan data yang berkualitas, maka diperlukan uji validitas dan reliabilitas yang dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara, yaitu dengan menggunakan instrumen siap pakai yang validitas dan reliabilitas telah dibuktikan sebelumnya pada penelitian-penelitian terdahulu atau menggunakan alat ukur baru yang memenuhi persyaratan tingkat validitas dan reliabilitasnya (Hair Jr, pp: 633 dalam Supomo dan Indriantoro, 1998).

Dalam penelitian ini menggunakan cara pertama, yaitu menggunakan instrumen siap pakai yang validitas dan reliabilitas telah dibuktikan sebelumnya. Walaupun demikian, mengingat penelitian dilakukan di tempat yang berbeda, maka di dalam penelitian ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan uji korelasi antar item dan variabel untuk melihat tingkat signifikansi antar item dan variabel yang diteliti.

3.6. Pengujian Data (Uji kualitas data)

Dalam suatu penelitian, data mempunyai kedudukan yang paling tinggi, karena merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Oleh karena itu benar tidaknya data sangat menentukan kualitas hasil penelitian. Sedangkan benar tidaknya data tergantung dari instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data. Instrumen yang baik harus memenuhi 2 (dua) persyaratan penting, yaitu valid dan reliabel. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini telah diuji validitas dan reliabilitasnya oleh penelitian sebelumnya. Namun demikian, uji validitas dan reliabilitas tetap dilakukan karena mempertimbangkan perbedaan waktu, kondisi serta obyek yang dilakukan oleh penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan instrumen. Validitas juga berkenaan dengan seberapa baik konsep dapat didefinisikan oleh suatu ukuran (Hair et al, 1998 dalam Supomo dan Indriantoro, 1998). Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Dalam penelitian ini, pengujian validitas dilakukan dengan

uji korelasional antara skor masing-masing butir dengan skor total untuk memastikan masing-masing pertanyaan terklasifikasikan pada masing-masing variabel yang telah ditentukan.

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel-variabel. Pengukuran yang reliabel akan menunjukkan instrumen yang sudah dipercaya dan dapat menghasilkan data yang dapat dipercaya pula.

3.7. Uji Asumsi Klasik

3.7.1. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah di dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen, atau keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Penelitian ini menggunakan uji analisis Kormogorov-Smirnov grafik guna melihat normalitas, yaitu dengan cara melihat histogram yang membandingkan data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal.

3.7.2. Uji Multikolinearitas

Bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (Ghozali, 2005).

3.7.3. Uji Heterokedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah pada dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas, bukan heterokedastisitas (Ghozali, 2007).

3.8. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan alat analisa regresi berganda. Model empiris pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel dependen adalah fungsi dari variabel independen. Untuk persamaan regresi pada studi ini merupakan modifikasi dari persamaan regresi yang pernah digunakan penelitian terdahulu.

Dukungan data yang menyangkut instrumen konflik peran dari responden akan *recoding* sebelum dilakukan analisis, karena instrumen yang digunakan diposisikan terbalik dari skala yang disajikan, hal ini dimaksudkan agar para responden lebih teliti dalam memberikan jawaban.

Hubungan antara orientasi profesional serta orientasi manajerial dan konflik peran, diuji dengan menggunakan model prediktif tunggal, model tersebut dijelaskan sebagai berikut :

$$KP = \beta_1 OP + \beta_2 OM + \varepsilon$$

Dimana:

KP = Konflik Peran

OP = Orientasi Profesional

OM = Orientasi Manajerial

β_{1-2} = Koefisien Regresi

ε = Standar Error

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan tingkat signifikansi $p \leq 0,05$.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan cara uji t dan uji F dengan kriteria:

- Uji t

Adalah untuk menguji tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel secara individual terhadap variabel independen.

Untuk t test H_0 ditolak apabila $t_{hitung} > t_{tabel} (df = n-1)$

H_0 diterima apabila $t_{hitung} < t_{tabel} (df = n-1)$

Asumsi yang diperlukan dalam hal ini adalah taraf nyata (α) sebesar 5%.

- Uji F

Adalah menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel independen.

Untuk F test H_0 ditolak apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$

H_0 diterima apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$

Asumsi dasar yang digunakan adalah taraf nyata (α) sebesar 5%.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Obyek Penelitian

4.1.1 Deskripsi umum wilayah/daerah penelitian

Semarang sebagai kota raya dan Ibu kota Jawa Tengah, memiliki sejarah yang panjang. Mulanya dari dataran lumpur, yang kemudian hari berkembang pesat menjadi lingkungan maju dan menampakkan diri sebagai kota yang penting. Sebagai kota besar, ia menyerap banyak pendatang. Mereka ini, kemudian mencari penghidupan dan menetap di Kota Semarang sampai akhir hayatnya. Lalu susul menyusul kehidupan generasi berikutnya. Di masa dulu, ada seorang dari kesultanan Demak bernama pangeran Made Pandan bersama putranya Raden Pandan Arang, meninggalkan Demak menuju ke daerah Barat. Di suatu tempat yang kemudian bernama Pulau Tirang, membuka hutan dan mendirikan pesantren dan menyiarkan agama Islam. Dari waktu ke waktu daerah itu semakin subur, dari sela-sela kesuburan itu muncullah pohon asam yang arang (bahasa Jawa: Asem Arang), sehingga memberikan gelar atau nama daerah itu menjadi Semarang. Perkembangan Kota Semarang sebagai pusat pemerintahan telah terbukti jauh sebelum Kota Semarang menyandang status Ibu Kota Propinsi Jawa Tengah dan menunjukkan peranannya dalam pencatatan Pemerintahan. Dengan demikian pusat pemerintahan Jawa Tengah berada di Kota Semarang. Disamping itu di Kota Semarang juga terdapat Komando Daerah Militer IV Diponegoro. Dengan

demikian predikat Semarang sebagai pusat pemerintahan dan kemiliteran untuk Jawa Tengah semakin mantap.

Sejak kedaulatan mencapai kejayaannya Semarang telah diakui sebagai pemerintahan yang berbentuk kabupaten, dan ternyata fungsi ini semakin lama tampak nyata bahkan diikuti dengan perkembangan fungsi - fungsi lain yaitu perhubungan, perdagangan, industri dan lain sebagainya. Untuk menunjang perkembangan kegiatan tersebut maka sejak tanggal 19 Juni 1976 Kota Semarang telah diperluas sampai wilayah Mijen, Gunungpati, Genuk dan Tugu.

Dalam rangka mengantisipasi pelaksanaan Pemerintahan dan Pembangunan maka Kota Semarang telah membentuk Dinas-Dinas Daerah , Lembaga Daerah dan Perusda . Untuk memudahkan pelayanan kepada masyarakat Pemerintah Kota Semarang berupaya memusatkan semua unit / instansi tersebut di lingkungan komplek Balikpapan dengan membangun gedung bertingkat VIII lantai dengan berbagai kelengkapannya. Disamping itu Pemerintah Kota Semarang juga menyupayakan segala pelayanan kepada masyarakat untuk dipermudah dan bisa dilayani di satu atap dengan membentuknya Unit Pelayanan Terpadu (UPT). Sesuai dengan ketentuan Undang-undang Nomor 5 tahun 1974 Walikota adalah penguasa tunggal di wilayahnya. Adapun pelaksanaannya di dalam pemerintahan dan pembangunan di daerah diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1988. oleh karena itu dalam rangka penyelenggaraan Pemerintahan di daerah dan demi terwujudnya keserasian serta keberhasilan pembangunan, Pemerintah Kota Semarang berusaha menciptakan koordinasi kegiatan dengan semua instansi yang ada di jajarannya. Koordinasi ini merupakan

upaya yang dilaksanakan oleh Kepala Wilayah guna mencapai keselarasan, keserasian dan keterpaduan, baik di dalam perencanaan maupun di dalam pelaksanaan pembangunan Kota Semarang. Dengan demikian hasil pembangunan Kota Semarang selama ini adalah merupakan keterpaduan program-program antar Departemental. Demikian usaha Pemerintah Kota Semarang untuk memantapkan potensi Semarang sebagai Pusat Pemerintahan di Jawa Tengah yang handal.

Adapun dinas atau lembaga teknis daerah yang menjadi objek penelitian adalah sebagai berikut :

Dinas daerah

1. Dinas pendidikan
- 2 . Dinas sosial, pemuda dan olahraga
- 3 . Dinas kesehatan
- 4 . Dinas tenaga kerja dan transmigrasi
- 5 . Dinas perhubungan, komunikasi dan informatika
- 6 . Dinas kependudukan dan pencatatan sipil
- 7 . Dinas kebudayaan dan pariwisata
- 8 . Dinas bina marga
- 9 . Dinas pengelolaan sumber daya air dan energi sumber daya mineral
10. Dinas tata kota dan perumahan
11. Dinas koperasi, usaha mikro, kecil dan
12. Dinas perindustrian dan perdagangan
13. Dinas pertanian
- 14 . Dinas kelautan dan perikanan

15. Dinas kebersihan dan pertamanan
- 16 . Dinas penerangan jalan dan pengelolaan reklame
17. Dinas kebakaran
18. Dinas pasar
19. Dinas pengelolaan keuangan dan aset daerah

Lembaga teknis daerah

- 1.Badan perencanaan pembangunan daerah
- 2.Badan kesatuan bangsa, politik dan perlindungan masyarakat
- 3.Badan lingkungan hidup
- 4.Badan pemberdayaan masyarakat, perempuan dan keluarga berencana
- 5.Badan kepegawaian daerah
- 6.Inspektorat
- 7.Kantor perpustakaan dan arsip
- 8.Kantor pendidikan dan pelatihan
- 9.kantor ketahanan pangan
- 10.Rumah sakit umum daerah
11. Badan pelayanan perijinan terpadu

4.1.2. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah manajer menengah (*middle manager*), atau pejabat setingkat Kepala Bagian pada Kantor, Badan dan Dinas di bawah instansi Pemerintah Kota Semarang. Data penelitian dikumpulkan dengan

mengirimkan secara langsung 300 kuesioner dengan mengantarkan langsung kepada responden yang menjadi objek penelitian. Dari 300 kuesioner yang dikirim hanya 125 yang berpartisipasi. Dari 125 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini 19 diantaranya tidak dapat diikutsertakan karena pengisian yang tidak lengkap, sehingga jumlah kuesioner yang layak dianalisis sebanyak 106 kuesioner.

Ringkasan pengiriman dan pengembalian kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Rincian Pengiriman Dan Pengembalian Kuisisioner

| Keterangan | Jumlah data |
|--|--------------------|
| Jumlah Kuisisioner yang didistribusikan | 300 |
| Jumlah Kuisisioner yang kembali | 125 |
| Jumlah Kuisisioner yang tidak dapat digunakan | 19 |
| Jumlah Kuisisioner yang dapat digunakan | 106 |
| Tingkat pengembalian (<i>Respon rate</i>) $125/300 \times 100\% = 41,67\%$ | |
| Tingkat pengembalian yang digunakan (<i>Usable respon rate</i>) $106/300 \times 100\% = 35,33\%$ | |

Sumber: Data primer diolah, 2010.

Keseluruhan jumlah pejabat setingkat Kepala Bagian pada Kantor, Badan dan Dinas di bawah instansi Pemerintah Kota Semarang yang terpilih sebagai responden sejumlah 106 orang. Untuk mengetahui gambaran umum tentang identitas responden dapat diketahui dari seluruh jawaban kuesioner yang disebarkan pada responden jawaban tersebut digolongkan menjadi tiga (3) keadaan responden yaitu jenis kelamin, jabatan, pendidikan terakhir.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Apabila dilihat dari jenis kelamin responden, sebagian besar jenis kelamin responden adalah laki-laki sebanyak 67 orang atau sebesar 63,2 persen. Sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan sejumlah 30 orang atau sebesar 36,8 persen.

Tabel 4.2.
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| JENIS KELAMIN | | | | | |
|---------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Laki-laki | 67 | 63.2 | 63.2 | 63.2 |
| | Perempuan | 39 | 36.8 | 36.8 | 100.0 |
| | Total | 106 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber: data primer diolah, 2010.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 4.3.
Frekuensi Responden Berdasarkan Jabatan

| JABATAN | | | | | |
|---------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kepala Dinas/Badan/Kantor | 9 | 8.5 | 8.5 | 8.5 |
| | Kasubdin/Kabag/Kabid | 28 | 26.4 | 26.4 | 34.9 |
| | Kasi | 55 | 51.9 | 51.9 | 86.8 |
| | Lain-lain | 14 | 13.2 | 13.2 | 100.0 |
| | Total | 106 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber: data primer diolah, 2010.

Dari tabel 4.3. dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang diteliti memiliki jabatan Kepala Seksi (51,9 %), diikuti Kepala Bagian (26,4 %),

lain-lain berupa kepala sub bagian/kepala sub bidang (13,2 %), dan yang paling sedikit adalah kepala kantor/badan/dinas sebesar 8,5 persen.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.4.

Frekuensi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

| PENDIDIKAN TERAKHIR | | | | | |
|---------------------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Pasca Sarja | 35 | 33.0 | 33.0 | 33.0 |
| | Sarjana | 63 | 59.4 | 59.4 | 92.5 |
| | Diploma | 5 | 4.7 | 4.7 | 97.2 |
| | Lain-lain | 3 | 2.8 | 2.8 | 100.0 |
| | Total | 106 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber: data primer diolah, 2010.

Dari Tabel 4.4. tampak bahwa responden mayoritas telah menyelesaikan pendidikan formal sampai tingkat sarjana yaitu sebanyak 63 orang atau 59,4 persen. Sedangkan yang berpendidikan hingga Pasca Sarjana sebanyak 35 orang (33 %), yang berpendidikan diploma sebanyak 5 orang (4,7 %), sedangkan sisanya lain-lain sebesar 3 orang. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia yang diukur dari tingkat pendidikan formal responden relatif tinggi.

4.2 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif variabel-variabel penelitian yang terdiri dari orientasi profesional dan orientasi manajerial sebagai variabel independen, serta konflik

peran sebagai variabel dependen, yang disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan rata-rata, kisaran, median dan standar deviasi sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.5. Sehingga dapat diketahui informasi tentang skala teoritis masing-masing pertanyaan dan skala aktual jawaban responden, rata-rata varian dan deviasi standarnya.

Tabel 4.5.

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

| Variabel | Kisaran Teoritis | Kisaran Aktual | Rata-rata | Deviasi Standar | Nilai Tengah |
|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------|------------------------|---------------------|
| Orientasi Profesional (X_1) | 5 - 35 | 15 - 35 | 27,00 | 4,725 | 20 |
| Orientasi Manajerial (X_2) | 4 - 28 | 6 - 28 | 19,97 | 4,845 | 16 |
| Konflik Peran (Y) | 8 - 56 | 14 - 56 | 38,21 | 8,893 | 32 |

Sumber: data primer diolah, 2010.

Berdasarkan Tabel 4.5. hasil pengukuran variabel orientasi profesional jawaban responden dari 5 butir pertanyaan Abernethy dan Stoelwinder (1995) serta comeford dan Abernethy (1999), menunjukkan jawaban responden berkisar antara 15 dan 35, sedangkan kisaran teoritis berkisar 5 dan 35. Nilai rata-rata jawaban adalah 27,00 yang berarti lebih tinggi dari nilai titik tengah 20, dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini mempunyai persepsi terhadap orientasi profesional yang cukup tinggi.

Hasil pengukuran variabel orientasi manajerial dengan menggunakan instrumen Abernethy dan Stoelwinder (1991), yang terdiri dari 4 butir pertanyaan dengan 7 poin skala Likert, menunjukkan bahwa kisaran aktual adalah 6 dan 28 dengan rata-rata 19,97. Kisaran teoritis untuk skor orientasi manajerial adalah 4

sampai 28 dengan titik tengah 16. Hasil skor tersebut menunjukkan bahwa nilai rata-rata skor lebih tinggi daripada titik tengah skor yang mungkin, sehingga dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini mempunyai persepsi terhadap tingkat orientasi manajerial yang tinggi.

Tabel 4.5. menunjukkan bahwa variabel konflik peran yang diukur dengan menggunakan 8 instrumen pertanyaan yang dikembangkan oleh Rizzo (1970) mempunyai kisaran aktual skor jawaban responden 14 sampai 56 sedangkan kisaran teoritisnya antara 8 sampai 56. Skor rata-ratanya adalah 38,21 lebih tinggi dari skor titik tengah 32. Ini berarti bahwa tingkat konflik peran responden dalam penelitian ini cukup tinggi.

4.3 Uji Kualitas Data

Menurut Hair et al. (1998) dan Huck dan Cormier dalam Supomo dan Indriantoro, (1998), kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan validitas. Prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mengukur konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari instrumen, adalah (1) uji konsistensi internal dengan uji statistik *Cronbach's Alpha*, (2) uji homogenitas data dengan uji korelasional antara skor masing-masing item dengan skor total, dan (3) uji validitas konstruk dengan analisis faktor terhadap skor setiap item dengan *varimax Rotation* (lihat juga Ghozali, 2007). Hasil pengujian reliabilitas dan validitas data dirangkum dalam Tabel 4.6.

Tabel 4.6.
Hasil Uji Reliabilitas Dan Validitas

| Variabel | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Pearson Correlations</i> | <i>Kaiser's MSA</i> | <i>Factor Loading</i> |
|---|--------------------------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| Orientasi Profesional (X ₁) | 0,746 | 0,659 - 0,774** | 0,675 | 0,689-0,732 |
| Orientasi Manajerial (X ₂) | 0,823 | 0,753 - 0,871** | 0,784 | 0,767-0,879 |
| Konflik Peran (Y) | 0,866 | 0,583 - 0,818** | 0,862 | 0,574-0,837 |

Sumber: data primer diolah, 2010.

Tabel 4.6. menunjukkan tingkat konsistensi dan akurasi yang cukup baik. Pada uji konsistensi internal koefisien *Cronbach's Alpha* menunjukkan tidak ada koefisien yang kurang dari nilai batas minimal 0,60 (Hair et. al. 1998). Sedangkan pada pengujian validitas dengan uji homogenitas data dengan uji korelasional antara skor masing-masing item dengan skor total (*Pearson Correlations*) menunjukkan korelasi yang positif dan signifikan pada tingkat 0,01 (lihat lampiran). Selanjutnya pada pengujian validitas dengan analisis faktor yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing masing pertanyaan akan terklarifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan (*construct validity*) (Kerlinger, 1964; Chenhall dan Morris, 1986) dalam Supomo dan Indriantoro, (1998). Uji analisis faktor ini dilakukan terhadap nilai setiap variabel dengan *Varimax Rotation*, nilai *Kaiser's MSA* yang disyaratkan agar data yang terkumpul dapat tepat dilakukan analisis faktor adalah di atas 0,50 dan hal ini juga akan menunjukkan *construct validity* dari masing-masing variabel (Kaiser dan Rce 1974). Hasil pengujian analisis faktor menunjukkan nilai di atas 0,50, artinya validitas pada masing-masing variabel cukup valid. Sedangkan *loading factor*

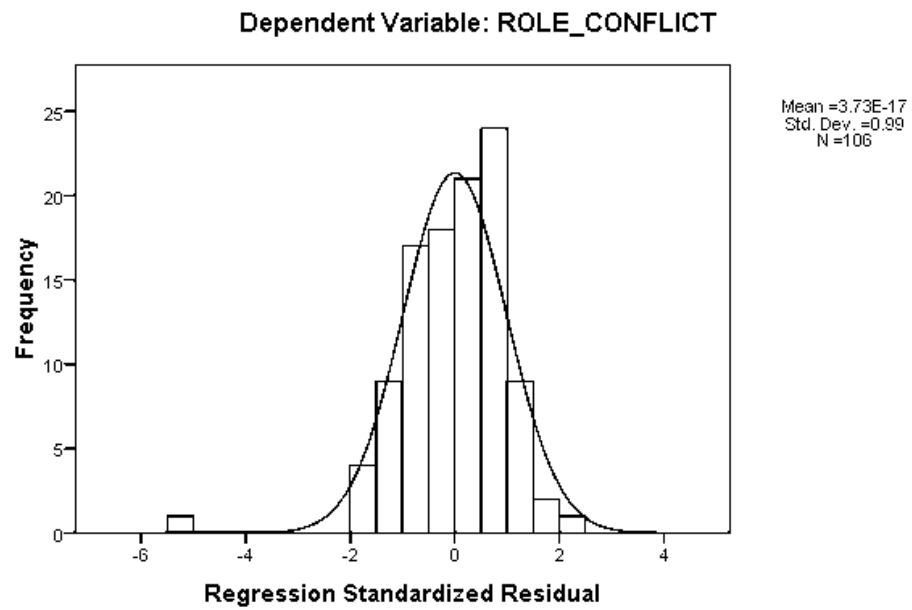
masing-masing variabel cukup memadai, dengan batas penerimaan 0,40 (Hair *et.al* 1998).

4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel residual memiliki distribusi normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, ada dua cara untuk mendeteksinya, yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik merupakan cara yang termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal.

Dari gambar 4.1. terlihat bahwa pola distribusi mendekati normal, akan tetapi jika kesimpulan normal tidaknya data hanya dilihat dari grafik histogram, maka hal ini dapat menyesatkan khususnya untuk jumlah sampel yang kecil. Metode lain yang digunakan dalam analisis grafik adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang akan menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

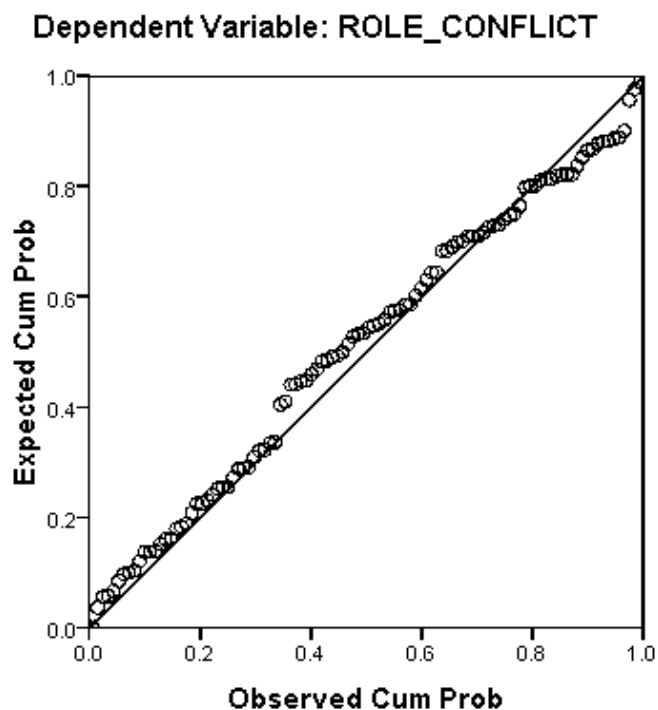
Gambar 4.1.
Grafik Histogram



Sumber: Data primer yang diolah, 2010

Gambar 4.2.

Normal Probability Plot



Sumber: Data primer yang diolah, 2010

Grafik probabilitas pada gambar 4.2. diatas sekilas memang terlihat normal karena distribusi data residualnya terlihat mendekati garis normalnya. Namun biasanya hal ini menyesatkan, oleh karena itu analisis statistik digunakan untuk memastikan apakah data tersebut benar-benar normal. Pengujian normalitas data secara analisis statistik dilakukan dengan menggunakan Uji *Kolmogorov-Smirnov* (uji K-S). Dasar pengambilan keputusan melalui analisis ini adalah jika nilai probabilitas signifikansi K-S untuk tiap variabel di atas 0,05 menunjukkan pola variabel terdistribusi secara normal (Ghozali, 2007). Dari tampilan uji K-S, nilai

signifikansi variabel residual di atas 0.05, artinya model terdistribusi secara normal. Hasil pengujian normalitas data terlihat dalam Tabel 4.7.

Tabel 4.7.
Hasil Pengujian Normalitas dengan Uji Kolmogorov-Smirnov

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | Unstandardized Residual |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 106 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 5.99662621 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .081 |
| | Positive | .072 |
| | Negative | -.081 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | .832 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .492 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan Tabel 4.7. hasil pengujian normalitas dengan uji kolmogorov-smirnov tampak bahwa model penelitian mengikuti distribusi normal dengan nilai *asymptonic significance* yang lebih dari 5 persen.

4.3.2 Uji multikolinearitas

Multikolinearitas merupakan masalah yang timbul karena adanya hubungan linear diantara variabel bebas yang ditunjukkan oleh adanya derajat kolinieritas yang tinggi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas dilakukan uji multikolinearitas. Multikolinearitas ini dapat dideteksi dengan melihat nilai *variance inflation factor (VIF)*, suatu model regresi

bebas dari masalah multikol apabila mempunyai nilai $VIF < 10$ mempunyai angka $tolerance > 0.1$, (Ghozali, 2007). Untuk mengetahui apakah terjadi multikolinearitas dapat dilihat dari nilai VIF yang terdapat pada masing-masing variabel seperti terlihat pada Tabel 4.8. berikut:

Tabel 4.8.

Hasil Uji Multikolinearitas

| Model | Collinearity Statistics | |
|-----------------------|-------------------------|-------|
| | Tolerance | VIF |
| 1 (Constant) | | |
| ORIENTASI PROFESIONAL | ,693 | 1,442 |
| ORIENTASI MANAJERIAL | ,693 | 1,442 |

a. Dependent Variable: ROLE_CONFLICT

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas adalah jika mempunyai nilai *Tolerance* di bawah 1 dan nilai VIF di bawah 10. Dari tabel tersebut diperoleh bahwa semua variabel bebas memiliki nilai *Tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF jauh di bawah angka 10. Dengan demikian dalam model ini tidak ada masalah multikolinieritas. Kesimpulan ini didukung dengan hasil koefisien korelasi antar variabel seperti pada Tabel 4.9. di bawah ini:

Tabel 4.9.**Hasil Nilai Koefisien Korelasi antar Variabel Independen****Coefficient Correlations^a**

| Model | | | MGR_ ORIENTED | PROF_ ORIENTED |
|-------|--------------|---------------|------------------|-------------------|
| 1 | Correlations | MGR_ORIENTED | 1.000 | -.554 |
| | | PROF_ORIENTED | -.554 | 1.000 |
| | Covariances | MGR_ORIENTED | .021 | -.012 |
| | | PROF_ORIENTED | -.012 | .023 |

a. Dependent Variable: ROLE_CONFLICT

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

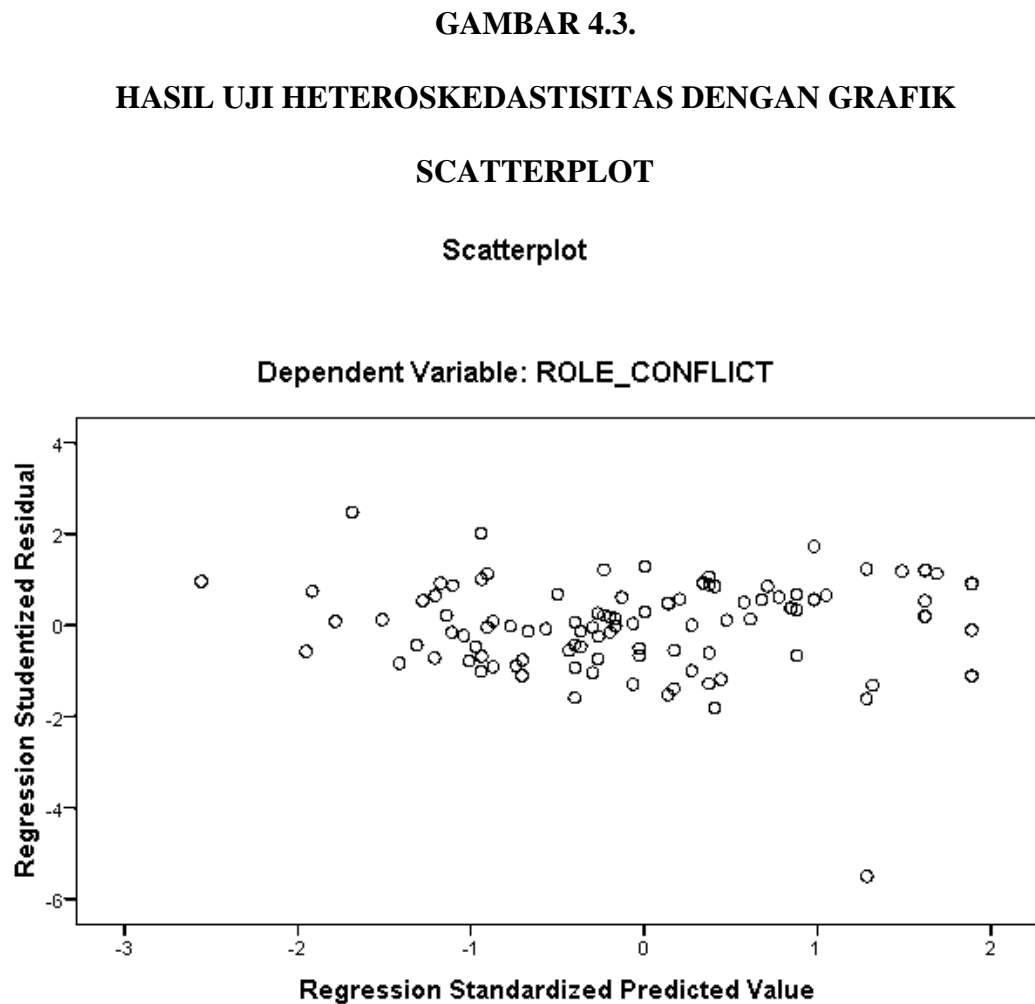
Melihat hasil nilai koefisien korelasi antar variabel di atas, tampak korelasi masih di bawah 95 persen (0.554), maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinearitas yang serius.

4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik harus terbebas dari heteroskedastisitas atau dengan kata lain harus homokedastisitas yaitu varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain adalah tetap.

Untuk menentukan heteroskedastisitas dapat menggunakan grafik scatterplot, titik-titik yang terbentuk harus menyebar secara acak, tersebar baik diatas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, bila kondisi ini terpenuhi maka tidak terjadi heteroskedastisitas dan model regresi layak digunakan. Hasil uji

heteroskedastisitas dengan menggunakan grafik scatterplot di tunjukan pada Gambar 4.3. berikut ini:



Sumber: Data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan grafik *scatterplot* antara *SRESID* dan *ZPRED* di mana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan X adalah residual (Y prediksi dengan Y sesungguhnya) yang memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi

heteroskedastisitas pada model regresi. Akan tetapi analisis dengan grafik plot memiliki kelemahan dalam keakuratan menginterpretasikannya, oleh sebab itu perlu dilakukan uji statistik untuk lebih menjamin keakuratan hasil.

Uji Park adalah salah satu uji statistik digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas. Park menyarankan untuk meregresi nilai kuadrat dari residual ε_i terhadap variabel X (variabel bebas) yang diperkirakan mempunyai hubungan yang erat dengan σ_i^2 dengan menggunakan rumus perhitungan sebagai berikut:

$$\varepsilon_i^2 = \beta_i X_i + v_i$$

Dimana : ε_i^2 merupakan penyimpangan residual yang dikuadratkan; dan

X_i merupakan variabel bebas.

Dasar pengambilan keputusan pada uji park adalah jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka terdapat indikasi terjadinya heteroskedastisitas. Berdasar output SPSS maka hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji glejser dapat ditunjukkan dalam tabel 4.10. sebagai berikut:

Tabel 4.10.
Hasil Uji Heteroskedastisitas Dengan Uji Park

| Coefficients^a | | | | | |
|---------------------------------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | |
| 1 | (Constant) | -43.666 | 61.118 | | .477 |
| | PROF_ORIENTED | 1.371 | 2.627 | .061 | .603 |
| | MGR_ORIENTED | 2.117 | 2.562 | .097 | .411 |

a. Dependent Variable: SQRT_RESIDUAL

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

Berdasar hasil yang ditunjukkan dalam tabel 4.10. tersebut nampak bahwa semua variabel bebas pada model persamaan menunjukkan hasil yang tidak signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel bebas tersebut tidak terjadi heteroskedastisitas (homoskedastisitas) dalam varian residual.

4.4 Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini ada 2 (dua), yaitu pertama menguji apakah orientasi profesional secara signifikan berpengaruh positif terhadap konflik peran. Hipotesis kedua untuk melihat apakah orientasi manajerial secara signifikan berpengaruh positif terhadap konflik peran. Kedua hipotesis ini diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression*) metode Regresi Kuadrat Terkecil/OLS (*ordinary least square*). Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan dan hipotesis dalam penelitian ini, metode regresi berganda menghubungkan satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen

dalam suatu model prediktif tunggal. Model regresi linear digunakan untuk mengetahui pengaruh multivariasi antara variabel independen terhadap variabel dependen (Gujarati, 2003). Model persamaan dalam penelitian ini adalah bahwa fungsi konflik peran ditentukan oleh fungsi orientasi profesional dan orientasi manajerial, dengan fungsi persamaan sebagai berikut:

$$KP = f(\text{Orientasi Profesional}, \text{Orientasi Manajerial})$$

Secara matematis, model persamaan regresi dalam penelitian ini dapat ditulis:

$$KP = \beta_1 OP + \beta_2 OM + \varepsilon$$

Dimana:

KP = Konflik Peran

OP = Orientasi Profesional

OM = Orientasi Manajerial

β_{1-2} = Koefisien Regresi

ε = Standar Error

4.4.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) menjelaskan proporsi variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas secara bersamaan. Nilai koefisien determinasi berkisar antara $0 \leq R^2 \leq 1$. Bila nilai R^2 semakin mendekati satu maka variabel bebas yang ada semakin besar dalam menjelaskan variabel terikat, tetapi bila nilai R^2 mendekati nol maka variabel bebas semakin kecil dalam menjelaskan variabel terikat.

Tabel 4.11.**Hasil pengujian Koefesien Determinasi****Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .738 ^a | .545 | .536 | 6.055 |

a. Predictors: (Constant), MGR_ORIENTED, PROF_ORIENTED

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

Mengacu pada Insukrindo (1998) dalam Ghozali (2007) penggunaan nilai *adjusted R²* dianjurkan pada saat mengevaluasi model regresi, hal ini dikarenakan *adjusted R²* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model. Dari hasil pengujian hipotesis diperoleh nilai *adjusted R²* sebesar 0,536, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel independen bisa menjelaskan sebesar 53,6 persen terhadap variabel dependen, sedangkan sisanya sebesar 46,4 persen dijelaskan oleh faktor lain diluar model persamaan regresi.

4.4.2 Hasil Uji Pengaruh Simultan (F test)

Hasil pengujian *Analysis of Varians* (Anova) yang ditemukan oleh Fisher (selanjutnya disebut Uji-F) merupakan analisis yang menjelaskan seberapa besar variansi yang bisa dijelaskan oleh model (*sum of square regression*) dan variansi yang tidak dapat dijelaskan oleh model (*sum of square residual*). Selanjutnya pengujian ini digunakan untuk menguji seberapa besar pengaruh variabel independen secara keseluruhan (bersama-sama) terhadap variabel dependen. Hasil pengujian *Analysis of Varians* (Anova) dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12.

Pengaruh variabel independen secara keseluruhan terhadap variabel dependen

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 4527.684 | 2 | 2263.842 | 61.756 | .000 ^a |
| | Residual | 3775.750 | 103 | 36.658 | | |
| | Total | 8303.434 | 105 | | | |

a. Predictors: (Constant), MGR_ORIENTED, PROF_ORIENTED

b. Dependent Variable: ROLE_CONFLICT

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari hasil pengujian hipotesis (lihat lampiran) terlihat bahwa nilai F hitung sebesar 61,756 pada tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena tingkat signifikansi (0,000) lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi bahwa terdapat hubungan signifikan antara variabel dependen (konflik peran) dengan semua variabel independen (Orientasi Profesional dan Orientasi Manajerial) secara bersama-sama.

4.4.3 Uji Signifikansi Parameter Individual (t test)

Keandalan model regresi sebagai alat estimasi sangat ditentukan oleh signifikansi parameter-parameter dalam model yaitu koefisien regresi. Uji signifikansi dilakukan dengan statistik t (uji t). Uji t digunakan untuk menguji signifikansi koefisien regresi secara parsial dari variabel independennya (Ghozali, 2007). Hasil perhitungan parameter individual t statistik dapat dilihat pada Tabel 4.13. berikut.

Tabel 4.13.**Hasil Perhitungan Pengujian Parameter Individual**

| Coefficients^a | | | | | |
|---------------------------------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | |
| 1 | (Constant) | 2.624 | 3.494 | | .751 |
| | PROF_ORIENTED | .662 | .150 | .352 | .000 |
| | MGR_ORIENTED | .887 | .146 | .483 | .000 |

a. Dependent Variable: ROLE_CONFLICT

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel konflik peran dipengaruhi oleh orientasi manajerial dan orientasi profesional dengan persamaan matematis sebagai berikut :

$$KP = 0,352 OP + 0,483 OM + \varepsilon$$

Berdasarkan Tabel 4.13. menunjukkan bahwa koefisien orientasi manajerial adalah signifikan dengan tingkat signifikansinya sebesar 0,000. Hal ini berarti bahwa orientasi profesional secara signifikan mempengaruhi terjadinya konflik peran dengan koefisien regresi sebesar 0,352 pada tingkat signifikansi p sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Dengan demikian hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan bahwa orientasi profesional secara signifikan berpengaruh positif terhadap konflik peran tidak dapat ditolak atau **diterima**.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas juga menunjukkan bahwa koefisien orientasi manajerial adalah signifikan dengan tingkat signifikansinya sebesar

0,000. Hal ini berarti bahwa orientasi manajerial secara signifikan mempengaruhi terjadinya konflik peran dengan koefisien regresi sebesar 0,483 pada tingkat signifikansi p sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Dengan demikian hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan bahwa orientasi manajerial secara signifikan berpengaruh positif terhadap konflik peran tidak dapat ditolak atau **diterima**.

4.5 Interpretasi Hasil Penelitian

Hasil pengujian hipotesis pertama menyimpulkan bahwa orientasi profesional secara signifikan berpengaruh positif terhadap terjadinya konflik peran, artinya semakin tinggi orientasi profesional akan meningkatkan terjadinya konflik peran. Hasil ini sejalan dengan penelitian Aranya & Feris (1984), Vadenberg dan Scarpello (1994), Wallace (1995), McGregor, Killough, and Brown (1989) yang menyatakan bahwa orientasi profesional berhubungan positif dengan terjadinya konflik peran. Hal ini bisa dipahami karena profesional menekankan pada pengendalian *self control*, sementara pengendalian birokratik menuntut loyalitas dan komitmen yang tinggi pada organisasi. Norma dan nilai yang dianut profesional tidak selalu sejalan dengan norma dan nilai yang diterapkan dalam birokrasi organisasi. Demikian juga model pengendalian profesional tidak selalu sejalan dengan model pengendalian birokratik.

Lebih jauh Kalber dan Fogarty (1995) menyatakan bahwa konflik peran bisa terjadi karena adanya suatu pemicu yang dapat berupa penghargaan profesional, termasuk monopoli terhadap pekerjaan, klien, kompensasi dan penghargaan sosial. Selain itu konflik juga dapat terjadi apabila para profesional diarahkan oleh manajemen untuk mengambil tindakan yang melanggar aturan

etika profesi, (McGregor, 1989). Persyaratan profesional tersebut membuka peluang terjadinya konflik kepentingan atau peran apabila para profesional terlibat baik langsung maupun tidak langsung dalam mekanisme kerja organisasi.

Hal ini bisa terjadi karena diduga bahwa di dalam organisasi profesional-birokratik pada instansi pemerintah Kota Semarang, apabila dilihat dari perspektif sistem pengendalian manajemen, dimana profesional sangat memerlukan kemandirian, kebebasan dan kesamaan individu (Martin and Hafer, 1995), sehingga keadaan ini membawa potensi terjadinya konflik peran bagi para profesional apabila profesional tersebut menjadi bagian dari birokratis. Sesuai dengan teori peran yang menyatakan bahwa individu akan mengalami konflik peran apabila terdapat dua tekanan atau lebih yang terjadi secara bersamaan yang ditujukan kepada seseorang, sehingga apabila individu tersebut mematuhi satu diantaranya akan mengalami kesulitan atau tidak mungkin mematuhi yang lainnya. Orientasi para profesional yang tinggi pada aparat instansi pemerintah Kota Semarang tersebut kemungkinan menunjukkan keinginan untuk mencapai atau menjaga otonominya dalam lingkungan kerja.

Pemikiran ini membawa konsekuensi bahwa aparat instansi pemerintah Kota Semarang yang menunjukkan orientasi profesional yang tinggi akan mengalami konflik karena mereka memandang nilai manajerial akan mengancam otonominya. Terdapat dua hal yang dipandang menjadi penyebab timbulnya konflik peran pada para profesional-birokrat pada aparat instansi pemerintah Kota Semarang. *Pertama*, tugas-tugas birokratis bersifat parsial dan pelatihan berlangsung singkat dan dilakukan dalam organisasi, sedangkan pekerjaan

profesional bersifat keseluruhan (general) dan pelatihan memakan waktu yang relatif lama diluar organisasi. *Kedua*, para birokrat pada aparat instansi pemerintah Kota Semarang loyal kepada organisasi dan memberikan legitimasi atas tindakan mereka berdasarkan kompetensi yang mereka miliki. Pada birokrasi, kepatuhan atau ketaatan diawasi berdasarkan hierarki. Berbeda halnya dengan profesional, ketaatan profesional diperoleh melalui sosialisasi dan internalisasi norma etika yang ditetapkan oleh asosiasi profesi. Dalam pengendalian birokrasi pada aparat instansi pemerintah Kota Semarang, pengendalian dilakukan berdasarkan jenjang organisasi, sedangkan pengendalian profesi dilakukan oleh rekan sejawat (Copur, 1990 dalam Abernethy & Stoelwinder, 1995). Oleh karena itu, diduga bahwa hal inilah yang menjadikan orientasi profesional secara signifikan berpengaruh positif terhadap terjadinya konflik peran.

Penelitian yang menguji hubungan profesional dan birokrat mengasumsikan bahwa model-model perilaku profesional dan manajerial sangat bertentangan dan perhatian dicurahkan terhadap konsekuensi dari pengintegrasian para profesional ke dalam organisasi birokratis (Blau, 1968 dalam Comerford dan Abernethy, 1999). Penelitian tersebut didasarkan pada paradigma yang menyatakan bahwa konflik peran dapat diminimalisasi jika para profesional tidak dikonfrontasikan dengan jabatan formal yang membatasi mereka dalam aktivitas pengaturan diri mereka (Hall, 1967; Aranya and Ferris, 1984 dalam Abernethy and Stoelwinder, 1995).

Dalam lingkungan organisasi sektor publik, opsi tersebut tidak mungkin untuk terus dipertahankan, karena para profesional aparat instansi pemerintah

Kota Semarang mendominasi pengambilan kebijakan di dalam manajemen organisasi sektor publik, yang secara tradisional memikul tanggung jawab terhadap konsekuensi finansial dari keputusan yang mereka ambil. Tekanan yang dihadapi oleh aparat instansi pemerintah Kota Semarang adalah bagaimana memanfaatkan sumber daya secara lebih efisien dan efektif, berarti bahwa integrasi para profesional organisasi sektor publik ke dalam struktur manajemen organisasi sektor publik sangat kritis bagi keberhasilan organisasi instansi pemerintah Kota Semarang (Hillman *et al.*, 1986; dalam Abernethy dan Stoelwinder, 1991).

Hasil pengujian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa orientasi manajerial secara signifikan berpengaruh positif terhadap konflik peran dapat diterima. Hasil ini sejalan dengan penelitian Abernethy dan Stoelwinder (1991), Comerford dan Abernethy (1999), Copur (1990), Miller dan Wager (1971) yang menyatakan bahwa orientasi manajerial secara signifikan mempengaruhi konflik peran.

Comerford dan Abernethy (1999) mengemukakan bahwa hubungan antara orientasi profesional dan konflik peran dapat dimoderatkan oleh orientasi tujuan manajerial (orientasi tujuan sistem). Konflik peran dapat dihindari bila profesional melepaskan orientasi profesional yang tinggi (Copur, 1990) dan mengubah orientasi mereka sesuai dengan nilai-nilai dan norma organisasi.

Integrasi para profesional untuk memegang peran manajerial berdampak langsung pada keterlibatan mereka dalam pengendalian administratif formal. Keterlibatan ini mempersyaratkan para profesional tersebut untuk mengambil

peran dan berfungsi sebagai manajerial, yang dalam penelitian ini disebut sebagai orientasi manajerial (Comerford & Abernethy, 1999). Namun demikian bukti penelitian terbaru menunjukkan bahwa komitmen yang lebih besar terhadap nilai-nilai manajerial tidak mengimplikasikan komitmen yang lebih rendah terhadap nilai-nilai profesional (Wallace, 1995).

Model interaksi dari berbagai orientasi memiliki implikasi terhadap implementasi sistem pengendalian manajemen dalam organisasi dimana para profesional memegang peran manajerial. Hasil penelitian Comerford & Abernethy (1999) menyatakan bahwa apabila profesional aparat instansi pemerintah Kota Semarang dapat dibangkitkan untuk mengembangkan orientasi manajerial mereka, maka kemungkinan akan terdapat penurunan yang berkaitan dalam konflik peran. Lebih jauh, profesional tidak perlu mengorbankan orientasi profesional mereka untuk berpartisipasi secara efektif dalam jabatan formal mereka.

Bukti yang disajikan disini mengindikasikan bahwa keterlibatan profesional aparat instansi pemerintah Kota Semarang dalam birokrasi, akan mengarahkan pada konflik peran apabila mereka tidak mempertahankan seperangkat nilai manajerial yang diperlukan, berupa orientasi manajerial dari organisasi dimana para profesional bekerja. Namun demikian temuan ini bukan tidak membawa tantangan yang signifikan bagi manajemen dari organisasi yang didominasi oleh para profesional, yaitu bagaimana menjaga keseimbangan dari kedua variabel tersebut. Saran manajemen sumber daya manusia harus diimplementasikan untuk membangkitkan para profesional dalam mengambil

orientasi manajerial, sementara mereka tetap mempertahankan komitmen profesional yang tinggi. Saran tersebut berupa program pelatihan dan sosialisasi dapat memainkan peran penting dalam proses ini (Bate, 1984; Keep, 1984; Collins, 1991), yaitu sosialisasi profesional dan sosialisasi organisasional (Miller and Wagerm 1971). Diharapkan dengan melibatkan profesional dalam peran-peran manajerial menyebabkan mereka dapat bersosialisasi dan memahami nilai-nilai organisasional (Scott, 1966; dalam Raelin, 1991). Implementasi program-program pengembangan manajemen yang meliputi pelatihan dalam teknik pengendalian dan pemecahan konflik juga dapat menjadi alat sosialisasi yang sangat kuat untuk membantu pengembangan orientasi tujuan sistem para profesional (Abernethy and Stoelwinder, 1991).

Hasil temuan dalam deskripsi statistik, ditunjukkan bahwa responden pada aparat instansi pemerintah Kota Semarang memiliki tingkat orientasi profesional serta orientasi manajerial yang tinggi, hal ini diduga yang mengindikasikan pengaruh terhadap konflik peran yang tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi instansi pemerintah Kota Semarang sebagai institusi dalam penelitian ini harus mampu mengakomodir kepentingan para profesional dengan memberikan komitmen terhadap tujuan profesional dari individu yang mereka pekerjaan dengan memberikan wadah guna mengaktualisasikan ide profesional mereka (seperti lembaga penelitian, lembaga produksi dan jasa, dan lainnya) dalam suatu wadah yang terintegrasi dengan orientasi tujuan sistem. Hal inilah yang diduga menjadikan aparat instansi pemerintah Kota Semarang tersebut akan secara timbal balik berusaha untuk

mengembangkan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi, dan mereduksi orientasi profesional mereka yang pada akhirnya dapat mereduksi kemungkinan terjadinya konflik peran. Oleh karena itu kemampuan organisasi untuk memfasilitasi pencapaian ekspektasi profesional juga akan mempengaruhi komitmen para profesional terhadap tujuan manajerial-organisasi (Aranya and Ferris, 1984).

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini mempunyai dua tujuan utama yaitu, pertama untuk menguji apakah orientasi profesional mempengaruhi kecenderungan terjadinya konflik peran pada para profesional organisasi sektor publik. Kedua, untuk mengetahui apakah orientasi profesional mempengaruhi kecenderungan terjadinya konflik peran pada para profesional organisasi sektor publik.

Dari hasil pengujian pada bagian pembahasan, penelitian ini menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara hubungan orientasi profesional dengan konflik peran. Hasil analisis regresi pada hipotesis pertama menunjukkan bahwa koefisien orientasi profesional β_1 menunjukkan nilai 0,662 pada tingkat signifikansi p sebesar 0,000 ($p < 0,05$), dengan nilai F sebesar 61,756 dengan signifikansi pada $p = 0,000$. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa orientasi profesional secara signifikan berpengaruh positif terhadap konflik peran dapat **diterima**.

Pengujian hipotesis kedua menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara hubungan orientasi manajerial dengan konflik peran. Hasil analisis regresi pada hipotesis kedua menunjukkan bahwa koefisien orientasi profesional β_2 menunjukkan nilai 0,887 pada tingkat signifikansi p sebesar 0,000 ($p < 0,05$).

Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa orientasi manajerial secara signifikan berpengaruh positif terhadap konflik peran dapat **diterima**.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa birokrat dalam organisasi sektor publik (*management*) mampu menurunkan kecenderungan terjadinya konflik peran dengan meningkatkan komitmen mereka pada tujuan organisasi serta mereduksi orientasi terhadap kepentingan profesional dan kepentingan manajerial mereka dalam kerangka mewujudkan tujuan organisasi.

5.2 Keterbatasan

Peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian, yaitu penelitian ini hanya mengambil variabel konteks orientasi profesional dan orientasi manajerial. Diduga masih banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi terjadinya konflik peran.

Keterbatasan lainnya adalah objek penelitian terbatas hanya pada kantor, badan, dan dinas di bawah instansi Pemerintah Kota Semarang, padahal masih banyak institusi lain dengan situasi, kondisi, karakteristik serta kultur yang sangat beragam, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digunakan untuk mengeneralisasi pada sektor yang lebih luas.

Penelitian ini menerapkan metode survei yang dilaksanakan dengan pertanyaan tertulis. Hal ini dapat menimbulkan persepsi yang berbeda pada responden dengan keadaan sesungguhnya.

5.3 Saran

Dengan didukungnya hasil penelitian sebelumnya, maka implikasi praktis dari hasil penelitian ini akan lebih meyakinkan bahwa keterlibatan para profesional pada aparat instansi pemerintah Kota Semarang, tidak perlu dicurigai, namun keterlibatan aparat instansi pemerintah Kota Semarang tersebut harus disertai dengan pemahaman orientasi tujuan organisasional yang mantap serta partisipasi dalam anggaran tidak dianggap sebagai faktor yang membelenggu para profesional untuk bekerja lebih leluasa. Namun demikian perlu disadari bahwa penelitian ini masih perlu diperluas, misalnya memperbesar jumlah responden, menambah variabel lain, seperti variabel *job insecurity*, *locus of control*, *role ambiguity*, tekanan kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, tingkat penghasilan para profesional serta variabel lain yang mungkin ikut mempengaruhi terjadinya konflik peran.

Dari hasil analisis data dapat disimpulkan, orientasi professional akan memberi pengaruh terhadap konflik peran. Hal ini berarti seorang individu dituntut untuk memilih salah satu orientasi baik orientasi professional maupun orientasi manajerial. Jika seorang individu memilih kedua orientasi ini pada saat

yang bersamaan maka dapat dipastikan akan terjadi konflik peran. Dari hasil penelitian ini dapat direkomendasikan bahwa pada instansi Pemerintah Kota Semarang hendaknya memisahkan antara orientasi professional dan orientasi manajerial agar tidak terjadi konflik peran. Namun harus juga dipertimbangkan seberapa besar konflik peran yang terjadi untuk mencegah timbulnya ambiguitas peran (*role ambiguity*). Karena tidak selamanya komitmen yang tinggi pada profesi berarti komitmen pada organisasi akan rendah (Wallace, 1995). Komitmen profesional dan komitmen organisasi merupakan bentuk yang sepenuhnya independen dan masing-masing komitmen tersebut memiliki keunikan serta pengaruh tersendiri terhadap sikap dan perilaku kerja mereka

Lebih lanjut dinyatakan bahwa kekuatan hubungan ini beragam sesuai dengan lingkungan kerja dan derajat keprofesionalannya. Perspektif ini mengungkapkan bahwa semakin besar nilai-nilai profesional pada suatu organisasi, semakin kuat hubungan antara kedua komitmen tersebut. Ini berarti pula, semakin besar nilai profesional berpengaruh pada kelangsungan organisasi, semakin besar kecenderungan organisasi untuk membangun sistem nilai organisasi yang konsisten dengan sistem nilai profesi.

Dengan demikian, diakui bahwa mempertahankan orientasi profesional adalah kritis untuk manajemen kerja profesional yang efektif, namun sangat mungkin bahwa organisasi instansi pemerintah Kota Semarang dapat menciptakan

lingkungan yang membangkitkan para profesional untuk mengambil orientasi tujuan sistem tanpa melepaskan komitmen mereka terhadap nilai-nilai profesional.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Meskipun terdapat berbagai keterbatasan dalam penelitian ini namun hasil penelitian mengindikasikan bahwa pemahaman yang lebih baik terhadap prediktor atas konflik peran dapat diperoleh dengan menginvestigasi pengaruh dari berbagai faktor motivasional pada kecenderungan para profesional-birokrat dalam mempengaruhi konflik peran.

Dengan memperhatikan keterbatasan yang ada, penelitian ini memberikan saran sebagai berikut :

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan variabel kontijensi yang mungkin ikut mempengaruhi hubungan antara orientasi profesional dengan konflik peran.
2. Agar memberikan tambahan informasi dan menimbulkan inisiatif untuk melakukan penelitian pada masa mendatang yang menjadi salah satu sumber dalam pengembangan keilmuan khususnya akuntansi perilaku dan sumber daya manusia yang difokuskan pada bidang konflik peran, maka sampel penelitian tidak hanya terbatas pada satu objek yaitu instansi Pemerintah Kota Semarang. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitian maupun wilayah yang diamati guna memberikan khasanah wacana secara implementatif, sehingga hasil penelitian dapat digunakan untuk mengeneralisir pada sektor yang lebih luas.

3. Sebelum mendistribusikan daftar pertanyaan terstruktur dalam bentuk kuesioner, penelitian selanjutnya juga diharapkan untuk menguji validitas dan reliabilitas kuesioner terlebih dahulu dengan melakukan pilot studi pada sampel yang lebih kecil. Selain itu pilot studi juga dilakukan untuk mengevaluasi daftar pertanyaan yang mungkin menyebabkan penafsiran yang berbeda, dengan merevisi kata-kata yang bermakna ambigu guna mendapatkan persepsi yang sama atas daftar pertanyaan yang diajukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M.A. and J.U. Stoelwinder, 1990a, The relationship between Organizational Structure and Management Control Systems in Hospital: An Elaboration and Test of Mintzbergs Professional Bureaucracy Model. *Accounting and Accountability Journal* : 18-34.
- Abernethy, M.A. and J.U. Stoelwinder, 1991. Budget use, task uncertainty, system goal orientation and subunit performance: A test of the fit hypothesis in not-for-profit hospitals. *Accountancy, Organizations and Society*: 105-119.
- Abernethy, M.A. and J.U. Stoelwinder, 1995. The Role of Professional in the Management of Complex organizations, *Accounting Organizations and Society*, 1-17.
- Aranya, N., and K.R. Ferris, 1984. A reexamination of accountants organizational-professional conflict. *The Accounting Review*, 1-15.
- Ataina Hidayati. 2001. *Pengaruh Aspek-aspek Penganggaran terhadap Konflik Peran, Studi Empiris pada Perguruan Tinggi*, Simposium Nasional Akuntansi IV: 561-578.
- Bartol, K. 1979. Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress and Turnover: A multidimensional Approach. *Academy of Management Journal* Vol. 22: 815-821.
- Gudono, M, 1999. *Teori Akuntansi Keperilakuan*, Semiloka Sehari Metodologi Penelitian Akuntansi Keperilakuan, Novotel, Yogyakarta, 1999.
- Blau, P.M. 1968. The hierarchy of authority in organization. *American Journal of Sociology*, 453-467.
- Calvert C. McGregor, Jr. Killough and Robert M. Brown, 1989. An Investigation of Organizational – Professional Conflict in Management Accounting, *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 1, 105-118.
- Chia, Y.M., 1992. The Effects of Perceived Environmental Uncertainty, Information on Performance: A Contingency-Agency Study. Unpublished PhD. Thesis (Griffith University, Australia).
- Comerford, Sue E. and Abernethy, M.A. 1999, Budgeting and the Management of Role Conflict in Hospitals, *Behavioral Research in Accounting*, 94-110.

- Copur, H. 1990. Academic Professionals: A study of Conflict and satisfaction in professoriate. *Human Relations*, 113-127.
- Doll, W. J. and G. Torkzadeh, 1986, A Discrepancy Model of End-User Computing Involvement and Usefulness of Information Systems. *Decision Science*, Vol 17, No.4.
- Edstrom, A, 1977. User Influence and the Success of MIS Project: A Contingency Approach, *Human Relation*, Vol.30, No.7.
- Ferris, K. 1981. Organizational Commitment and Performance in a Professional Accounting Firm, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6: 317-325.
- Franz, C.R. and D. Robey, 1986, Organizational Context, User Involvement and Usefulness of Information Systems, *Decision Sciences*, Vol. 17, No. 4.
- Hall. R.H. 1967. Some organizational considerations in the professional-organizational relationship. *Administrative Science Quarterly*: 461-478.
- Harrison, G.L., 1992. The cross cultural generalizability of the relation between partisipation. *Administrative and Society*, 1-15.
- Hopwood. A., 1984. Accounting and the pursuit of efficiency, *In Issues in public Sector Accounting*, edited by A Hopwood, and C. Tomkins. Oxford, England : Phillip Allan.
- Imam Ghozali, 2001. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis, Untuk Akuntansi dan manajemen*, Edisi Pertama, BPFE. Yogyakarta.
- Johnson, V., 1991. The urban Public Hospital A Street-Level Bureaucracy: The Employee Perspective, *Public Personal Management*, 271-284.
- Kalbers, L.P. and Fogarty, T.J. 1995. Professionalism and its Consequences: A Study of Internal Auditors. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*: 64-85.
- Rizzo, J.R. 1970. Role conflict and ambiguity and complex organization style on job-related tension: A research note. *Accounting Organizations and Society*: 629-635.

- Robert H.C. and Morris. D. 1986. The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. *The Accounting Review*. 16-35.
- Robey, D. and D.L. Ferrow, 1982, User Involvement in Information System Development: A Conflict Model and Empirical Test, *Management Science*, January 73-85.
- Wallace, J.E. 1995. Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*: 228-255.